



**Plan de negocio para la entrega de arreglos con flores preservadas
para los segmentos de NSE A y B de Lima Metropolitana**

**Tesis presentada para cumplir con uno de los requisitos para la obtención
del grado académico de Maestro en Finanzas por:**

Lourdes Milagros Arce Bardales

.....

Julio Cesar Temple Aguilar

.....

Kelly Lady Vilcachagua Nuñez

.....

Programa de la Maestría en Finanzas

Lima, 05 de setiembre de 2018

Esta tesis

**Plan de negocio para la entrega de arreglos con flores preservadas
para los segmentos de NSE A y B de Lima Metropolitana**

Ha sido aprobada por:

.....

Diego Cueto Saco (Jurado)

.....

Cesar Neves Catter (Jurado)

.....

Alfredo Melchor Mendiola Cabrera (Jurado)

.....

Carlos Antonio Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad Esan

2018

DEDICATORIA

A mi madre, motor y motivo de mi vida. A mi tío, por su apoyo incondicional y hacerme sentir afortunada de tener una familiar extraordinaria.

Lourdes Arce Bardales

A mis padres y en especial a mi hija, Micaela. Gracias por su tiempo, por ser mi inspiración y el motivo de ser cada día mejor.

Julio César Temple Aguilar

A mis padres y esposo, por creer en mí y apoyarme siempre. A mi hijo Adrián, por ser mi inspiración diaria para esforzarse más, lucharla más y aprender más.

Kelly Lady Vilcachagua Nuñez

LOURDES MILAGROS ARCE BARDALES

Contadora Pública egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con 6 años de experiencia en área de Finanzas, generando valor en el control e implementación de nuevas políticas contables en búsqueda de una óptima toma de decisiones. Miembro del Colegio de Contadores Públicos de Lima. Alto sentido de responsabilidad, manejo de normas contables, software contable (SAP) a nivel avanzado, conocimientos en tributación y finanzas y controlling. Inglés culminado. Con alta orientación a resultados e interés en desarrollarme en el área financiera a profundidad.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Alicorp S.A.A.

Actualidad

Alicorp es una empresa de consumo masivo líder en el mercado peruano, con operaciones industriales en seis países de Latinoamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú, en donde está su sede principal. Exporta a más de 23 países y es la segunda empresa de consumo masivo más grande de los Andes. Gestiona más de 125 marcas líderes en los mercados de consumo masivo, productos industriales y nutrición animal; crea experiencias extraordinarias para los consumidores; innova de manera permanente, lo que genera bienestar para la sociedad.

Analista S de Contabilidad Financiera

Encargada de elaboración de EEFF, reportes corporativos y proyecciones.

Se logró identificar oportunidades de mejora en la administración de proceso de traslación en empresa bimoneda. Participé en el proceso de implementación de BPC, control y aseguramiento el cumplimiento de los procesos administrativos de las diferentes áreas bajo esta herramienta. Se optimizó el control de gastos y seguimiento de la rentabilidad, midiendo los resultados de las nuevas unidades de negocio.

Ingredion S.A.- Grupo Ingredion Inc. (G. Unilever)

2014-2015

Ingredion Perú S.A ofrece soluciones para los sectores de Alimentos, Bebidas, Industrial, Salud y Cuidado Personal y Nutrición Animal. Son líderes en el mercado peruano en la producción y comercialización de ingredientes para los diversos sectores industriales, con 48 años de experiencia operando a nivel nacional e internacional. Ingredion Inc. actualmente tiene más de 10.000 empleados en todo el mundo, sirviendo a clientes en más de 60 mercados diferentes de 40 países.

Contador Jr.

Preparé, mantuve y audité los informes estadísticos, financieros, contables, de auditoría o de nómina en base a las normas US GAAP. Logro de Revisión de presupuesto según partidas de gasto y proyecciones medidas según la operatividad en el periodo. Se logró un ahorro tributario según estrategia implementada en cierres contables.

Almacenera del Perú (Ransa)- GRUPO ROMERO

2011-2014

Alma Perú es un Almacén General de Depósito el cual forma parte del Grupo Romero, Tiene como core Business la emisión de warrants (Almacenaje Financiero) y servicios logísticos. Se encuentra bajo la supervisión de la SBS.

Asistente contable principal

Asistí al contador en la generación del Informes internos, análisis de control presupuestario- financiero, gestión de pago a proveedores, operaciones de compra. Supervisé actividades administrativas. Análisis constante de cuentas de balance y resultados y emisión de reportes a directorio basados en información financiera.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Universidad ESAN-Graduate School of business 2015-2017
Maestría en finanzas corporativas

Universidad ESAN-Graduate School of business 2014-2015
Diplomado –
Programa de Alta especialización en tributación empresarial

Colegio de Contadores Públicos de Lima 2013
Diplomado de especialización en Normas Internacionales de Información Financiera

Universidad Nacional Mayor de San Marcos 2008-2012
Facultad de Ciencias Contables
Egresada-titulada

Instituto Cultural Peruano Norteamericano (ICPNA)
Nivel de inglés: avanzado terminado

Otros Cursos Profesionales

Colegio de Contadores Publicos de Lima
Curso taller Modificaciones tributarias

GNOSIS Coaching & Consulting
Talleres de Teambuilding y Outdoor Training / Coaching de Equipos

GRUPO ROMERO
Gestión de desempeño para líderes por competencias

Price Waterhouse & Coopers
Seminario de auditoría financiera

Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM
Seminario sobre modificaciones del sistema tributario año

Superintendencia Nacional de Administra v Tributaria

Seminario Comprobantes de pago – leyes aduaneras

Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables –UNMSM
XII taller de investigación contable, por el Vicerrectorado de Investigación y Consejo Superior de Investigaciones

Centro de Extensión Universitaria y Proyección Social –UNMSM
Seminario taller: “Aplicación práctica del nuevo plan contable empresarial”

Instituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables –UNMSM
XI taller de investigación contable: “Globalización y responsabilidad social en el desarrollo del contador público”

Instituto CESCA
Curso de Microsoft Excel avanzado

JULIO CÉSAR TEMPLE AGUILAR

Profesional con más de 6 años de experiencia profesional en áreas de Planeamiento y Presupuesto en el Sector Público, promoviendo el uso eficiente de recursos públicos en el cumplimiento de metas sectoriales con la finalidad de cubrir las brechas sociales existentes en el país.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

FONAFE - Fondo Nacional De Financiamiento De La Actividad Empresarial del Estado

Entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado. El Directorio de FONAFE está compuesto por cinco Ministros de Estado, quienes tienen entre sus facultades principales, las siguientes:

- (I) Ejercer la titularidad de las acciones representativas del capital social de todas las empresas (creadas o por crearse) en las que participa el Estado y administrar los recursos provenientes de dicha titularidad.
- (II) Aprobar el presupuesto consolidado de las empresas en las que FONAFE tiene participación mayoritaria, en el marco de las normas presupuestales correspondientes.
- (III) Aprobar las normas de gestión en dichas empresas.
- (IV) Designar a los representantes ante la Junta General de Accionistas de las empresas en las que tiene participación mayoritaria.

Analista de Desarrollo Corporativo

Marzo 2016 – Setiembre 2017

Participación en el proceso de formulación y/o modificación de la planificación estratégica corporativa y presupuestal del portafolio de empresas diversas (PERUPETRO, ESSALUD, EDITORA PERU, ACTIVOS MINEROS, ENACO, SILSA, ESVICSAC); así como, la preparación de informes técnicos que soportan los proyectos y modificaciones de presupuestos de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, en específico del portafolio de empresas diversas.

Asimismo, realizaba el seguimiento del Plan Estratégico - PEI y Operativo Institucional – POI, correspondiente a las empresas bajo el ámbito de FONAFE, en específico del portafolio de empresas diversas.

Analista de Presupuesto del Centro Corporativo **Setiembre 2012 – Febrero 2016**

Encargado de gestionar la formulación y evaluación del Plan Operativo y Presupuesto de FONAFE Centro Corporativo; así como, la sustentación del mismo ante la Dirección Ejecutiva para su aprobación.

Asimismo, elaboraba de forma mensual informe de gestión financiera y presupuestal de FONAFE Centro Corporativo y realizaba en control y disponibilidad presupuestal de los requerimientos de la empresa.

FORMACIÓN PROFESIONAL
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Finanzas

2015 - Actualidad

UNIVERSIDAD DE LIMA
Ingeniería Industrial

2006 – 2011

KELLY LADY VILCACHAGUA NÚÑEZ

Economista egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y actualmente estudiante de un post-grado en Finanzas en ESAN School Of Business, con interés en desarrollarme profesionalmente en el área de Finanzas o Inversiones. Tengo amplia disposición para trabajar y liderar equipos, con responsabilidad, proactividad y con el compromiso de cumplir los objetivos de la empresa.

EXPERIENCIA LABORAL

ERNST & YOUNG PERÚ

Noviembre 2010 – A la fecha

Manager de Tax

- Desarrollar el análisis financiero, sectorial y de estructura de grandes corporaciones, así como profundicé mis conocimientos en temas de Precios de Transferencia, tributarios y contables.
- Revisar Informes de Precios de Transferencia, análisis económico – financiero.
- Analizar los estados financieros e indicadores financieros y de gestión, para determinar las funciones, activos y riesgos de las empresas analizadas.
- Realizar planeamientos y recomendaciones de nuevas operaciones o proyectos a ejecutarse entre empresas.
- Valorización de intangibles, marcas financieras, análisis teórico y técnico, elaboración de flujos de caja.
- Asesoría en la estructuración de costos y gastos y su correcta distribución.
- Evaluación de aporte de participación patrimonial en consorcios y/o contratos de asociación en participación.
- Participar en reuniones con clientes, contacto directo con clientes y tengo a cargo asistentes, así como otros seniors, que me permite delegar ciertas funciones.
- Actualmente tengo las funciones de active-manager, las cuales consisten en la captación de cliente y colocación de propuestas de servicios profesionales.

BUSINECON - BUSINESS ECONOMICS CONSULTING

Julio– Octubre 2010

Analista Económico Financiero

- Profundice mi capacidad de análisis financiero empresarial.
- Realicé análisis sectoriales y funcionales a empresas.
- Propuse diversas formas de evaluar operaciones intercompañía.
- Realice un análisis de mercado para la selección de productos agrícolas con potencial de exportación.

CONSULTORÍA PARA DECISIONES ESTRATÉGICAS (C.D.E. S.A.)

Julio 2009 – abril 2010

Asistente de Investigación

- Logré ampliar mis conocimientos en formulación de proyectos para inversión pública, además de desarrollar la parte investigativa, elaboración de marcos teóricos y reportes sectoriales.
- Trabajé y afiné mis habilidades en la creación, procesamiento y manejo de base de datos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

04/2015-09/2018

Maestría de Finanzas

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

03/2005 - 07/2010

Egresada de Economía

Cursos en la Maestría de Economía de la PUCP - Finanzas Corporativas

Otros Cursos Profesionales

UNIVERSIDAD DE LIMA

02/2015

XXIX Jornada Contable Tributaria - Abril 2008 (6 Horas)

POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

04/2013 – 09/2013

Diploma de Postgrado de Derecho de la Minería y del Medio Ambiente

CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA PUCP

03/2013 – 09/2013

Curso de asistente en tributación

CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA PUCP

01/2013 – 01/2013 Contabilidad para no contadores

CENTRO DE ESTUDIOS BÚRSATILES DE LA BOLSA DE VALORES DE LIMA 01/2012 – 07/2012

Analista de inversiones

Riesgos de mercado

Análisis fundamental

Análisis técnico

Instrumentos de renta fija

Teoría de portafolio

CENTRO DE NEGOCIOS DE LA PUCP

08/2011 - 10/2011

Educación Ejecutiva EDEX - Finanzas, Economía y Contabilidad

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

06/2011

XIII Curso de capacitación en materia tributaria y contable (16 horas)

Seminario de derecho tributario internacional (8 horas)



Universidad:	Universidad ESAN	
Escuela de Postgrado:	Escuela de Finanzas para Graduados	
Título de la tesis:	Plan de negocio: "Entrega de arreglos con flores preservadas para los segmentos de NSE A y B de Lima Metropolitana"	
Área de investigación:	Finanzas	
Autor(es):	Arce Bardales, Lourdes Milagros	DNI 70433248
	Temple Aguilar, Julio César	DNI 42302432
	Vilcachagua Nuñez, Kelly Lady	DNI 45338918
Grado profesional:	Magister en Finanzas	
Año Aprobación sustentación	2018	

RESUMEN:

El presente plan de negocios fue desarrollado tomando como referencia lo poco difundido del negocio de *flores liofilizadas o preservadas* en el Perú, además de la preferencia del consumidor por arreglos innovadores, de calidad y variedad. Esta oportunidad de negocio que fue identificada centra su atención a los segmentos NSE A y B: los esfuerzos de atender una demanda por un arreglo floral diferente, exclusividad, de alta calidad, de diseño innovador, reflejarían un costo superior frente a arreglos de rosas comunes.

El plan de negocio tiene a su vez otro factor diferenciador: atención al cliente (servicio). Con la finalidad de retener y formar clientes leales, se propone la asesoría al momento de la compra y acompañamiento al cliente hasta la entrega del arreglo.

En línea con lo que propuesto en este plan de negocio, se decide evaluar su viabilidad comercial, operativa y económica. Para tal efecto se plantea los siguientes objetivos:

- Describir el mercado de floristería peruano y el proceso de *liofilización* de flores.
- Identificar los factores de éxito del proyecto sobre la base de empresas de similar giro de negocio en otros países.
- Identificar el mercado para las rosas preservadas en la ciudad de Lima Metropolitana para los segmentos NSE A y B.
- Describir el modelo de negocio aplicado al proyecto, para lo cual se establece las acciones estratégicas necesarias para su ejecución.
- Elaborar un plan comercial y operativo del proyecto.

- Establecer la viabilidad económica –financiera del proyecto.
- Desarrollar el análisis de riesgos.

A fin de identificar las potencialidades del proyecto, se realizaron entrevistas con los principales actores del rubro (competidores cercanos, empresas dedicadas a la venta de arreglos con flores naturales) para conocer sus opiniones y principales dificultades en el mercado. Del mismo modo, se realizaron *focus group* y encuestas a profundidad para identificar las características, preferencias y necesidades del público objetivo (personas que compran rosas) y de aquellas personas que reciben rosas.

Para la ejecución del proyecto se propone la importación de las flores preservadas del Ecuador, por tanto optaremos por la tercerización del proceso de *liofilización* de las flores. Debido a lo poco difundido de este tipo de flores en el país, no existen empresas locales con la suficiente experiencia en el proceso de liofilización. Esta decisión se fortalece más aún por la gran inversión en equipos, maquinaria y personal técnico - operativo que se requiere para realizar una liofilización *inhouse*.

Por otro lado, siguiendo la tendencia de ventas vía e-commerce, el proceso de ventas se iniciará a través de la red social Facebook, para lo cual haremos uso de las herramientas publicitarias que ofrece dicho portal para llegar al público objetivo.

Con los datos recolectados y la información revisada se evalúa el proyecto para determinar la factibilidad técnica-económica, adicionalmente para la evaluación económica se considera tres escenarios distintos (pesimista, conservador y optimista) en base a variaciones en la demanda y costo del insumo (importación de las flores preservadas).

Finalmente, luego de las evaluaciones y análisis realizados, se concluye que el proyecto para la entrega de arreglos con flores preservadas para los segmentos de NSE A y B de Lima Metropolitana, es económicamente y financieramente factible, siendo posible obtener un VAN positivo y rendimiento superior a lo esperado por los inversionistas.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I: INTRODUCCION	1
1.1 Idea del negocio.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivos generales.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Alcances y limitaciones.....	5
CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO	7
2.1 Estructura general.....	7
2.2 Fuentes de información.....	8
2.2.1. Fuentes primarias.....	8
2.2.2. Fuentes secundarias.....	9
2.3 Herramientas utilizadas.....	10
2.3.1. Entrevistas a profundidad (Elaboración propia).....	10
2.3.2. Focus Group (Elaboración propia).....	10
2.3.3. Encuestas (Elaboración propia).....	10
2.3.4. Artículos e informes relativos al sector.	11
2.3.5. Entrevistas a gerentes de las principales empresas del rubro, realizada por diversos medios de comunicación.	11
2.3.6. Análisis SEPTE.	11
2.3.7. 5 fuerzas de Porter.	12
2.3.8. Matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
2.3.9. Flor de Servicio.....	12
2.3.10. Mezcla de Marketing.....	12
2.3.11. Modelo Canvas.....	13
2.3.12. Matriz de riesgos.....	13
CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL	14
3.1 Las flores.....	14
3.2 Formas de cultivo de las flores.....	15
3.3 Tiempo de crecimiento y vida útil de las flores.....	16

3.4 Usos de las flores.....	16
3.4.1 Medicinal.....	17
3.4.2 Cosmético.....	18
3.4.3 Ornamental.....	18
3.5 Proceso de conservación de las flores.....	19
3.5.1 Proceso de liofilización.....	20
3.5.2. Ventajas y desventajas de la liofilización.....	22
3.6 Conclusiones del Capítulo.....	22
CAPITULO IV: MARCO CONTEXTUAL.....	24
4.1 Producción de flores.....	24
4.2 Exportación de flores.....	25
4.3 Importación de flores.....	28
4.4 Proceso de comercialización de flores.....	30
4.5 Participación del mercado de flores en el Perú.....	31
4.6 Precio de las rosas.....	33
4.7 Conclusiones del Capítulo.....	33
CAPITULO V: ANÁLISIS DE COMPETIDORES.....	35
5.1 Factores de comparación entre empresas del sector.....	35
5.2 Casos de éxito.....	36
5.2.1 Casos extranjeros.....	36
5.2.2 Casos peruanos.....	38
5.3 Análisis comparativo entre las principales empresas del sector.....	40
5.4 Factores críticos de éxito.....	41
CAPITULO VI: ESTUDIO DE MERCADO.....	43
6.1 Entrevistas en profundidad.....	44
6.2 Focus Groups.....	45
6.2.1 Focus group 1, Personas que compran los arreglos florales.....	45
6.2.2 Focus group 2, Personas que reciben los arreglos florales.....	46
6.2.3. Resultados Focus Group.....	46
6.3 Encuestas.....	48
6.3.1 Análisis de encuestas realizadas.....	49
6.4 Análisis de la demanda.....	51

6.4.1 Selección de mercado meta.....	52
6.4.2 Estimación de la demanda poblacional.....	52
6.4.3 Demanda potencial y pronóstico de demanda.....	54
CAPITULO VII: ANALISIS DEL ENTORNO.....	56
7.1 Análisis de las variables externas – SEPT.....	56
7.1.1 Aspecto Socio- Cultural.....	56
7.1.2 Aspecto Económico.....	56
7.1.3 Aspecto Político Legal.....	57
7.1.4 Aspecto Tecnológico.....	57
7.1.5 Matriz SEPT.....	57
7.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter.....	59
7.2.1 Poder de negociación de proveedores.....	60
7.2.2 Poder de negociación frente a los compradores.....	60
7.2.3 Amenaza de los sustitutos.....	60
7.2.4 Amenaza de nuevos actores potenciales.....	61
7.2.5 Rivalidad de los competidores.....	61
7.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	62
7.3.1 Oportunidades.....	63
7.3.2 Amenazas.....	64
7.4 Desarrollo de Modelo CANVAS.....	64
7.4.1 Propuesta de valor.....	64
7.4.2 Segmento de clientes.....	65
7.4.3 Relación con clientes.....	65
7.4.4 Canales.....	65
7.4.5 Alianzas clave.....	66
7.4.6 Actividades clave.....	66
7.4.7 Recursos clave.....	66
7.4.8 Estructura de costos.....	67
7.4.9 Fuentes de ingresos.....	67
7.5 Ventaja competitiva.....	69
7.6 Acciones estratégicas.....	70

CAPITULO VIII: PLAN COMERCIAL	71
8.1 Objetivos del Plan Comercial.....	71
8.2 Segmentación.....	71
8.3 Estrategia de posicionamiento.....	72
8.4 Desarrollo de la flor de servicio.....	74
8.5 Mezcla de marketing.....	75
8.5.1 Producto.....	76
8.5.2 Precio.....	76
8.5.3 Plaza.....	76
8.5.4 Promoción.....	77
8.6 Presupuesto de marketing.....	77
8.7 Conclusiones del capítulo.....	78
 CAPITULO IX: PLAN DE OPERACIONES	 79
9,1 Cadena de valor.....	79
9.1.1 Cadena de Valor de la industria.....	79
9.1.2 Cadena de Valor de Golden Flowers.....	80
9.2 Plan de Operaciones.....	81
9.2.1 Proceso de elaboración del producto.....	82
9.2.2 Proceso de abastecimiento.....	83
9.2.2.1 Tercerización del proceso de liofilización.....	83
9.2.2.2 Política de abastecimiento mensual.....	85
9.2.2.3 Política de abastecimiento por ocasiones especiales.....	85
9.2.3. Proceso de venta.....	86
9.2.4. Proceso de despacho.....	87
 CAPITULO X: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	 88
10.1 Organización de la empresa.....	88
10.2 Políticas de reclutamiento y selección de personal.....	90
10.3 Horarios de trabajo.....	90
10.4 Remuneración del personal.....	91
10.5 Política de vacaciones.....	91
 CAPITULO XI: ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO	 92
11.1 Inversiones.....	92

11.1.1 Inversiones en Activos fijos Tangibles e Intangibles.....	92
11.1.2 Inversiones en Capital de Trabajo.....	93
11.1.3 Inversión Total del Proyecto.....	96
11.2 Ingresos.....	96
11.3 Costos y gastos.....	97
11.3.1 Costos Directos.....	97
11.3.1.1 Insumos / Materia prima.....	97
11.3.1.2 Mano de Obra Directa.....	98
11.3.2 Costos Indirectos de fabricación.....	98
11.3.3 Costos totales anuales del producto.....	99
11.3.4 Gastos de administración.....	99
11.3.5 Gastos de ventas.....	100
11.4 Estados Financieros proyectados.....	101
11.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado.....	101
11.4.2 Flujo de Caja.....	102
11.4.2.1 Flujo de Caja Operativo.....	102
11.4.2.2 Flujo de Caja de Inversiones.....	103
11.4.2.3 Flujo de Caja Económico.....	103
11.5. Indicadores de Rentabilidad.....	104
11.5.1 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.....	105
11.6 Punto de Equilibrio.....	104
11.7 Análisis de Sensibilidad.....	105
11.7.1 Sensibilidad de Precios de Venta.....	105
11.7.2 Sensibilidad del Costo del Insumo.....	106
11.7.3 Sensibilidad de la demanda y Costo del insumo.....	106
11.8 Análisis de Escenarios.....	107
11.8.1 Escenario Pesimista.....	107
11.8.2 Escenario Conservador.....	108
11.8.3 Escenario Optimista.....	109
11.9 Conclusiones del capítulo.....	110
CAPITULO XII: ANALISIS DE RIESGO.....	111
12.1 Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos.....	111
12.2 Evaluación de los riesgos.....	120

12.4 Conclusiones del capítulo.....	121
CAPITULO XIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
BIBLIOGRAFIA.....	124
ANEXOS.....	127

INDICE DE TABLAS

Tabla N°2.1 – Estructura general.....	7
Tabla N°4.1 – Exportaciones de Perú, Ecuador y Colombia en Miles de USD.....	25
Tabla N°4.2 – Exportación en miles \$ FOB y toneladas (2012-2016).....	26
Tabla N°4.3 - Principales empresas exportadoras de flores del Perú.....	26
Tabla N°4.4 - Valor de las exportaciones peruanas en miles de USD.....	27
Tabla N°4.5 - Principales países exportadores de flores en el mundo.....	28
Tabla N°4.6 - Valor de las importaciones de flores al Perú en miles de USD.....	29
Tabla N°4.7 - Medidas impositivas para la partida arancelaria 0603110000.....	30
Tabla N°5.1 – Comparativo entre principales empresas del sector.....	41
Tabla N°5.2 – Buenas prácticas del sector.....	42
Tabla N°6.1 – Ficha técnica, entrevistas a profundidad.....	44
Tabla N°6.1.1. – Resultados, entrevistas a profundidad.....	45
Tabla N°6.2 – Ficha técnica, focus group 1.....	46
Tabla N°6.3 – Ficha técnica, focus group 2.....	46
Tabla N°6.4 – Resultados de focus group	64
Tabla N°6.5 - Ficha Técnica de encuestas.....	65
Tabla N°6.6 - Cuadro resumen de encuestas realizadas.....	50
Tabla N°6.7 - Demanda poblacional NSE A/B (26 – 35 años).....	53
Tabla N°6.8 - Demanda poblacional NSE A/B (26 – 35 años) que usan Facebook.....	53
Tabla N°6.9 - Demanda poblacional de flores preservadas.....	54

Tabla N°6.10 - Pronóstico de la demanda.....	54
Tabla N°6.11 - Estimación de la demanda futura Golden Flowers.....	55
Tabla N°7.1 - Matriz SEPT.....	59
Tabla N°7.2 - 5 Fuerzas de Porter	62
Tabla N°7.3 - Matriz de evaluación de factores externos.....	63
Tabla N°7.4 – Modelo de Negocio CANVAS.....	68
Tabla N°7.5 - Propuesta de valor para los factores competitivos.....	69
Tabla N°8.1 - Usos y actitudes hacia internet de los NSE A/B.....	72
Tabla N°8.2 - Presupuesto de Marketing.....	77
Tabla N°10.1 - Planilla de la empresa Golden Flowers.....	91
Tabla N°11.1 - Inversión en Activos Tangibles.....	92
Tabla N°11.2 - Inversión en Activos Intangibles.....	93
Tabla N°11.3 – Depreciación/ Amortización de Activos.....	93
Tabla N°11.4 - Inversión en Capital de trabajo.....	95
Tabla N°11.5 - Inversión Total del proyecto.....	96
Tabla N°11.6 - Participación y precio de venta por tipo de arreglo.....	96
Tabla N°11.7 - Ingresos por ventas 2018 – 2023.....	97
Tabla N°11.8 - Costos de Materia Prima por tipo de arreglo.....	97
Tabla N°11.9 - Costos totales de Materia Prima.....	98
Tabla N°11.10 - Costos de Mano de Obra Directa.....	98
Tabla N°11.11 - Costos de Mano de Obra indirecta.....	98

Tabla N°11.12 - Costos Totales Indirectos de Fabricación.....	99
Tabla N°11.13 - Costos Totales Anuales del producto.....	99
Tabla N°11.14 - Planilla personal administrativo.....	100
Tabla N°11.15 - Gasto administrativo.....	100
Tabla N°11.16 - Total Gasto de administración.....	100
Tabla N°11.17 - Total Gasto de ventas.....	101
Tabla N°11.18 - Estado de Ganancias y Pérdidas.....	102
Tabla N°11.19 - Flujo de Caja Operativo.....	103
Tabla N°11.20 - Flujo de Caja de Inversiones.....	103
Tabla N°11.21 - Flujo de Caja Económico.....	103
Tabla N°11.22 – Cálculo del TIR Económico.....	104
Tabla N°11.23 – Punto de equilibrio del proyecto.....	105
Tabla N°11.24 – Precio de venta de los productos Golden Flowers.....	105
Tabla N°11.25 - Sensibilidad del Precio de Venta.....	106
Tabla N°11.26 - Sensibilidad del Costo del Insumo.....	106
Tabla N°11.27 - Sensibilidad de la demanda y Costo del insumo.....	107
Tabla N°11.28 - Supuestos Escenario Pesimista.....	108
Tabla N°11.29 - Supuestos Escenario Conservador.....	108
Tabla N°11.30 - Supuestos Escenario Optimista.....	109
Tabla N°11.31 – Resumen de escenario.....	110
Tabla N° 12.1 – Identificación de riesgos y gestión de riesgos.....	112

Tabla N° 12.2 Clasificación del riesgo.....	120
Tabla N° 12.3 Valorización de los riesgos internos y externos.....	120

INDICE DE FIGURAS

Figura N°4.1 - Cantidad de flores exportadas en toneladas.....	27
Figura N°4.2 - Cantidad de flores importadas en toneladas.....	29
Figura N°6.1 - Población de Lima Metropolitana por NSE A/B.....	52

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N°3.1 – Diagrama de fases del agua.....	20
Gráfico N°3.2 – Desplazamiento del punto triple en función de la concentración de sólidos.....	21
Gráfico N°3.3 – Comparativo de secado evaporativo y por liofilización.....	22
Gráfico N°4.3–Esquema de Comercialización y Distribución de Flores.....	31
Gráfico N°9.1 – Cadena de valor de la industria.....	80
Gráfico N°9.2 – Cadena de valor de Golden Flowers.....	81
Gráfico N°9.3 – Esquema de Operaciones.....	81
Gráfico N° 9.4– D.O.P para la elaboración de arreglos de rosas preservadas.....	82
Gráfico N°9.5 – Esquema de venta de rosas preservadas.....	86
Gráfico N° 10.1 – Organigrama de la empresa Golden Flowers.....	88

INDICE DE IMAGENES

Imagen N° 5.1 – Arreglo SURYA de las Rosas de Aurelia.....	38
Imagen N° 8.1 – Productos ofertados.....	77

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

El mercado de floristería o de arreglos florales es uno de los mercados con potencial de desarrollo en el Perú, ello por la diversidad de flores producidas en la región y los niveles de capacidad de exportación que tiene el sector floricultura¹.

Sin embargo, una de las limitantes para el desarrollo de este mercado es la poca durabilidad del producto (flor o arreglos florales). Al ser un producto fresco, y muy delicado por su textura, el tiempo de vida es muy corto, aproximadamente de 6 a 12 días², por lo que es común en esta industria se desincentive el crecimiento del mercado de floristería por el comentario “las flores se marchitan muy rápido”.

Si bien este problema es cubierto por los clientes a través de “técnicas” para prolongar su vida, tales como el uso de agua fría, la aplicación de azúcar o conservantes, o ya sea, cortando los tallos de manera oblicua y/o limpiando los tallos, ello alarga el ciclo de vida del producto pero no mantiene su frescura y calidad del primer día, por lo que son desechadas antes de que marchiten por su aspecto. De esta manera, si bien se solucionaría el problema de la durabilidad, el cliente incurriría en mayores gastos y tiempo para el mantenimiento del producto, lo cual, como indicamos, no necesariamente mantendrá al producto con la belleza característica.

Otros de los problemas que enfrenta este mercado es la reacción alérgica que tendrían algunos clientes sobre el producto. De acuerdo con estudios, determinadas flores pueden generar alergias, irritación en los ojos y garganta, produciendo en un extremo síntomas de asma, rinitis y conjuntivitis.

Pese a estos problemas, el mercado es atractivo por la gran demanda del producto, especialmente en fechas como San Valentín, Día de la Madre o Día de la Mujer, lo cual evidencia que si bien el producto presenta algunas desventajas, aún es preferido por las personas como un producto para regalar. De otro lado, el mercado de floristería está poco desarrollado en el Perú por la poca diferenciación de los productos que se ofrecen a los clientes, trabajando todas ellas con el mismo tipo de flor fresca, que presentan los mismos problemas indicados líneas arriba, existiendo por tanto una oportunidad para tomar cuota

¹ Vale recordar que el Perú exporta flores principalmente a Estados Unidos.
Agrodataperú – Información sobre comercio exterior agropecuario del Perú.

Página web: <https://www.agrodataperu.com/2017/04/flores-las-demas-peru.html/00floresfrescas1>

² El plazo indicado corresponde a la duración de rosas, una de las flores más comercializadas en la industria de floristería.

de mercado a través de un producto que cubra los problemas detectados, es decir, que ofrezca un producto que asegure un tiempo de vida prolongado, en el cual se mantenga su frescura y belleza, y que no genere alergias a los clientes.

En la búsqueda de una solución a estos problemas, ha sido posible encontrar una tecnología aplicada en la industria farmacéutica y alimentaria, cuya aplicación a las flores ha sido exitosa para cubrir tales problemas. Esta tecnología es el llamado proceso *liofilización*, el cual consiste en la congelación, deshidratación, infiltración, evaporación y secado de alimentos, medicamentos, y en el caso de estudio: flores; que permite una mayor conservación. A través de este proceso, las flores se vuelven más resistentes, conservan el color, no generan alergias, mantienen su frescura, tienen una mayor duración (superiores a los seis meses) y representan menores costos de mantenimiento para quien los recibe, al no necesitar agua ni luz solar. Cabe resaltar que este mercado de arreglos florales presenta una gran diversidad de competidores³, entre formales e informales, de alta, media y baja calidad, y con una oferta o catálogo de productos convencionales, factor que en este plan de negocio será el factor de diferenciación.

A la fecha, el negocio de *flores preservadas* no ha sido difundido y se encuentra poco desarrollado en el Perú; no obstante, la calidad, originalidad y variedad del producto, calza con la preferencia del consumidor local, que está en la búsqueda de alternativas para sorprender con arreglos distintos y de calidad.

1.1 Idea del negocio

Crear una empresa que se denominará Golden Flowers S.A.C., orientada a la venta de arreglos de rosas preservadas, en base a tres conceptos considerados fundamentales para la empresa: innovación, servicio y exclusividad.

La innovación, se encuentra presente desde el producto hasta el diseño de los arreglos, las rosas preservadas son nuevas en el mercado y poco difundidas, por lo que resulta un producto innovador para los clientes; asimismo, es fundamental el diseño de arreglos atractivos, estos se basarán en base a diseños propios y a la tendencia de los mercados internacionales, con la finalidad de ofrecer diseños nuevos en el mercado local, rompiendo el esquema establecido durante años de rosas naturales en caja.

³ Vale destacar que si bien el mercado está compuesto por un gran número de empresas floristas, son pocas las empresas que se encuentran en el *top of mind* de los consumidores y que han logrado fidelizar a sus clientes con su marca. Entre ellos se ubican Rosatel, Perfumerías Unidas y Kukyflor.

El servicio, es un concepto que Golden Flowers enfatizará con la finalidad de retener y formar clientes leales, “Los clientes leales compran más productos, y constituyen un mercado listo para comercializar nuevos modelos de los productos existentes y también de las innovaciones...”(Leon Schiffman, Joseph Wisenblit, 2015, p.13), esto se conseguirá mediante la asesoría al momento de la compra, que consiste en ayudar a los clientes al momento de la compra, en cuanto al tipo de arreglo de acuerdo a la ocasión y seguimiento hasta el momento de la entrega del mismo. En ese sentido, una estrategia que empleará Golden Flowers es cambiar el esquema de la entrega de los arreglos florales, de un motorizado de vestimenta informal (jean y casaca), por uno con vestimenta elegante, de trato educado y cordial, reafirmando el compromiso por el servicio y la exclusividad.

La exclusividad, es un concepto que busca ser alcanzado no solamente con la innovación y el servicio, sino convirtiendo una desventaja en una ventaja frente a los competidores, como lo es el ser una empresa nueva con baja participación de mercado en comparación con otras empresas del rubro, cuyas marcas son reconocidas y recibidas en muchos niveles socioeconómicos, cabe precisar que el concepto de exclusividad hace referencia a algo único, en comparación de otras opciones y es en este punto donde Golden Flowers orienta sus esfuerzos, en un producto diferente, poco conocido, de alta calidad, de diseño innovador, con un servicio de alta calidad, motivo por el cual el costo de los arreglos de rosas preservadas son elevados en comparación de otros arreglos de rosas comunes, por lo que el mercado objetivo de la empresa serán las personas entre 25 y 35 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivos generales

Determinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la comercialización de rosas preservadas en la ciudad de Lima para los niveles socioeconómicos A y B.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir el proceso de liofilización de flores.
- Identificar los factores de éxito para la idea de negocio sobre la base de empresas de similar giro de negocio en otros países.

- Identificar el mercado para las rosas preservadas en la ciudad de Lima para los segmentos A y B.
- Establecer las acciones estratégicas necesarias para llevar adelante la idea de negocio.
- Elaborar un plan comercial y operativo de la idea de negocio.
- Identificar la viabilidad económica de la idea de negocio.
- Desarrollar el análisis de riesgos.

1.3 Justificación

El mercado de flores en el Perú ha crecido exponencialmente en los últimos cinco años, siendo la de mayor demanda el sector corporativo. Este mercado mueve alrededor de 160 millones de soles al año, distribuyéndose el mercado en un 60% a las empresas informales y un 40% a las empresas formales. Asimismo, las ventas por internet se han incrementado 40% el primer trimestre del año 2016, comparado con su similar periodo del año 2015, evidenciando la preferencia de los consumidores peruanos por la compra por internet (Martin Mendoza del Solar, 2016).

Si bien el número de empresas formales que oferta de arreglos florales se ha incrementado en los últimos años, son las empresas Rosatel y Kukyflor las de mayor participación de mercado. Sin embargo, estas no ofrecen a sus clientes alternativas innovadoras en cuanto al producto, prueba de ello es que hasta el día de hoy y durante muchos años las rosas y tulipanes en caja son sus productos bandera, por lo expuesto se puede plantear la hipótesis de que existe una demanda insatisfecha en cuanto a productos innovadores en este sector, hipótesis que será analizada con el estudio de mercado.

En este contexto, los arreglos en base a rosas preservadas, representan una alternativa innovadora poco difundida, con un alto potencial de desarrollo en el mercado local, ya que estas rosas poseen las mismas características físicas de las rosas convencionales como frescura, color, aroma y calidad, con la diferencia de que las rosas preservadas tienen una duración mínima de seis meses y no requieren agua ni exposición al sol, esto debido a que las rosas son sometidas a un proceso de liofilización, proceso que se describe en el marco conceptual.

En base a lo descrito en los párrafos precedentes, se puede evidenciar que en el mercado de arreglos florales, existe una demanda insatisfecha de productos y diseños

innovadores de larga duración, siendo esta una oportunidad de captar una participación del mercado de venta de arreglos de flores con un alto potencial de crecimiento.

1.4. Alcances y limitaciones

El desarrollo de la presente tesis considera la creación de la empresa Golden Flowers, dedicada a la comercialización de arreglos de rosas preservadas para los niveles socio económico A y B para Lima Metropolitana, mediante la aplicación de herramientas y metodologías que permitan identificar las mejores oportunidades para la implementación de la misma.

La presente tesis, a nivel de investigación, desarrollará entrevistas a profundidad a los principales actores del sector a nivel nacional, dos focus group dirigido a los potenciales clientes del producto (NSE A, que vivan en Lima Metropolitana), el primero orientado a conocer los gustos, preferencias e impresiones de las personas que compran los arreglos y el segundo para aquellas personas que los reciben, y finalmente se realizaran encuestas al público objetivo para poder determinar la demanda potencial del plan de negocios. Asimismo, se utilizará fuentes de información secundaria como material bibliográfico, artículos de periódicos que recogen impresiones y opiniones de los principales actores del sector y bases de datos como de exportaciones, importaciones, censos (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI), investigaciones de mercado (IPSOS), todo esto con la finalidad de determinar la estrategia para la viabilidad comercial del presente plan de negocio.

Asimismo, en la elaboración del presente proyecto, se identificaron una serie de limitaciones, las cuales se presentan a continuación:

- En relación al acceso de información estadística sobre el mercado de flores en el Perú, esta no se encuentra actualizada, cabe precisar que la información pública más reciente corresponde al Censo Nacional de Productores de Flores del año 1998 elaborado por el Ministerio de Agricultura.
- Las entrevistas a profundidad con los gerentes generales de las empresas Rosatel y Kukyflor no se lograron concretar. Sin embargo, se concretaron entrevistas con una empresa innovadora en el rubro como Galafín, cuya principal característica es la de escribir pequeños mensajes en las rosas y Puka Flores, principal importador de rosas preservadas en el mercado local.

- Las encuestas realizadas, se realizaron mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, los encuestados no serán elegidos aleatoriamente, sino en base a la accesibilidad de estos, dado las limitaciones en recursos y tiempo.
- En el Perú no existen empresas que realicen el proceso de Liofilización de flores, como si ocurre en el Ecuador, motivo por el cual no se pudieron realizar entrevistas a profundidad e identificar las características propias de la liofilización de las rosas.

CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO

Este apartado detalla los capítulos que contiene el presente plan de negocios, indicando lo que se desarrollará, así como los mecanismos y herramientas seleccionadas en cada uno de ellos. También se identificará cuál es la fuente (primaria o secundaria) de cada una de las herramientas utilizadas.

2.1 Estructura general

En la Tabla N°2.1, se resume la estructura del presente plan de negocios:

Tabla N°2.1 – Estructura general

CAPITULO	TITULO	PROPOSITO	HERRAMIENTAS
1	Introducción	Presenta la definición, justificación y objetivos del plan de negocios. Asimismo, señala los alcances y limitaciones identificadas en la preparación de este plan de negocios.	§ Revisión bibliográfica
2	Marco Metodológico	Señala los lineamientos que tomará la investigación, para obtener una definición y proceder a realizar las pruebas estadísticas necesarias para el soporte de esta investigación	§ Revisión bibliográfica § Entrevistas a profundidad (cuestionario)
3	Marco conceptual	Conocer sobre el producto primario del presente plan de negocios (flores), así como el proceso de liofilización que se llevará a cabo sobre las mismas, ventajas y desventajas.	§ Investigación del proceso y participantes en cadena de valor. § Revisión bibliográfica relacionada con el rubro.
4	Marco Contextual	Muestra cuál es la situación del mercado de las rosas como un producto importado y exportable, los procesos de comercialización, principales competidores y población objetivo.	§ Estudio de mercado. § Entrevistas a profundidad de competidores (Fuente secundaria)
5	Análisis de competidores (Benchmarking)	Presenta un detalle y análisis de las empresas dedicadas a la comercialización de flores.	§ Revisión bibliográfica § Entrevistas a profundidad (Fuente primaria)
6	Estudio de mercado	Se presentará las fichas técnicas de las entrevistas, focus group y encuestas llevadas a cabo con propósito del presente plan de negocios, así como los resultados obtenidos.	§ Revisión bibliográfica § Entrevistas a profundidad (Fuente primaria) § Focus group § Encuestas
7	Análisis de entorno	Presenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que se enfrentarán en el negocio.	§ Análisis SEPTE § 5 Fuerzas de Porter § Matrices EFE (Evaluación de factores externos), EFI (Evaluación de Factores Internos) y FODA (Fortalezas, Oportunidades,

CAPITULO	TITULO	PROPOSITO	HERRAMIENTAS
			Debilidades y Amenazas) § Modelo Canvas
8	Plan comercial	Señala los procesos de venta y despacho del producto a ser aplicados en el negocio.	§ 5 Fuerzas de Porter
9	Plan de producción	Señala los procesos de abastecimiento y elaboración del producto.	§ Cadena de valor
10	Organización de Recursos Humanos	Presenta las políticas a adoptar respecto al reclutamiento, selección de personal, horarios y remuneraciones.	§ Organigrama de la empresa
11	Análisis económico financiero	Presenta la viabilidad comercial, económica y financiera del proyecto.	§ Flujo de caja § Tasa de descuento
12	Análisis de riesgos	Detalla las posibles amenazas del proyecto y como ello impacta en la viabilidad del proyecto.	§ Matriz de riesgos
13	Conclusiones y recomendaciones	Resumen las conclusiones sobre la viabilidad comercial, económica y financiera del plan de negocios, así como las recomendaciones para su implementación.	

2.2 Fuentes de información

Con la finalidad de conocer más de cerca al sector de las flores, se buscará acceso a bases de datos, documentos, artículos relacionados al sector de las flores (fuentes de información secundaria). Asimismo, se buscará conocer más de cerca las experiencias e impresiones de líderes del sector, mediante entrevistas y preferencia de los consumidores a través de focus group y encuestas (fuentes de información primaria).

2.2.1 Fuentes primarias

Para la presente tesis se utilizaron como fuente de información primaria: entrevistas a profundidad, focus group y encuestas.

A través de las entrevistas se logró identificar y definir el público objetivo, conocer la cadena operativa de esta industria y la estrategia seguida por dichos actores para su diferenciación en el mercado. Las entrevistas que se llevaron a cabo para propósito de esta tesis fueron las siguientes:

- Pablo Rodriguez (Gerente General – Empresa Galafin S.A.C.).
- Tatiana Martinez (Gerente General – Empresa Puka Flores).

Por otro lado, se realizaron focus group sobre los dos principales participantes en el comercio de flores: personas que compran las rosas (público objetivo) y personas que reciben las rosas. Los focus group sobre el público objetivo tienen como finalidad identificar las características y sus necesidades al momento de efectuar una transacción de compra, mientras que las realizadas sobre el público que recibe las rosas preservadas tienen como objetivo identificar sus preferencias y el producto o arreglo ideal que le gustaría recibir. Cada focus group agrupó 6 personas que cumplen con las características del público objetivo.

La aplicación de encuestas tuvo como finalidad identificar el nivel de aceptación de las rosas preservadas a ser ofrecidas como parte de este plan de negocio y la disponibilidad a pagar por ello. Complementario a ello, a través de las encuestas se pudo recopilar información sobre la preferencia en los medios de pago utilizados para la compra de rosas preservadas, así como sus patrones de consumo.

2.2.2. Fuentes secundarias

Entiéndase como la información que se encuentra recopilada y estructurada ya creada por otros investigadores. Lo que se busca con este tipo de información es reunir datos ya investigados, para poder atender inmediatamente alguna duda con un uso óptimo del tiempo.

Si bien no existe información estadística actualizada sobre el mercado de flores en el Perú, que provenga de una fuente pública (vale precisar que la información pública más reciente corresponde al Censo Nacional de Productores de Flores del año 1998), existen consultoras que brindan información permitiendo un mapeo referencial en este mercado.

Medios digitales y escritos son un factor recopilatorio importante. Portales como diarios nacionales, preocupados por la activación de la economía, han permitido que especialistas puedan opinar y comunicar información puntual sobre el rubro.

Asimismo, se han revisado páginas web relacionadas al sector floricultor en Ecuador y Colombia, portales periodísticos que recogen testimonios de personalidades conocedoras del sector, normas legales publicadas en el diario Oficial El Peruano, e información presentada por agentes de Aduanas, Instituto Nacional de Estadística e

Informática (INEI), consultoras privadas como Agrodata o Floricol, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, entre otros.

2.3. Herramientas utilizadas

Como se ha indicado en el apartado anterior, las herramientas utilizadas para el presente plan de negocio son las siguientes:

2.3.1 Entrevistas a profundidad (Elaboración propia).

Las entrevistas a profundidad tienen como finalidad identificar aspectos de relevancia para la ejecución del plan de negocios. Las entrevistas se realizaron en los meses de agosto y setiembre del año anterior en la ciudad de Lima.

Las entrevistas realizadas a Pablo Rodríguez, Tatiana Martínez y Cesar Taboada tuvieron como objeto identificar el público objetivo, la cadena de suministro, así como los potenciales riesgos del negocio de comercialización de arreglos florales.

Finalmente, se realizaron entrevistas a vendedores del mercado mayorista de flores, lo que nos permitió conocer la dinámica de compra de flores nacionales e importadas, así como su proceso de comercialización.

2.3.2 Focus Group (Elaboración propia).

Los Focus Group tienen como finalidad identificar las necesidades, demandas y preferencias de los potenciales clientes, los cuales serán tomados en cuenta para definir las acciones estratégicas de la idea de negocio. Los focus group se realizaron en los meses de febrero y marzo del año 2017 en la ciudad de Lima.

Como se indicó, se realizaron focus group en dos grupos definidos: los clientes, que escogen el arreglo floral, realizan las compras y mantienen el contacto con el personal de la empresa; y los que reciben el arreglo floral.

2.3.3 Encuestas (Elaboración propia).

Las encuestas tienen como finalidad identificar el nivel de aceptación del arreglo floral con flores preservadas y la disposición a pagar por el público objetivo. Se realizaron 300 encuestas al público objetivo en los distritos de Miraflores, Surco y La Molina en el mes de marzo del año 2017.

2.3.4 Artículos e informes relativos al sector.

Se obtuvo información de artículos y material académico para la elaboración del marco conceptual. Al respecto, fue posible obtener fuentes diversas respecto al cultivo de flores, la floricultura, promoción de flores ornamentales y el cultivo de rosas en el Perú. La Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje versa sobre la floricultura y horticultura en el Perú. Del mismo modo, con fines de investigar el proceso que se someten las rosas para su conservación se consultó bibliografía sobre los diversos mecanismos para la conservación de flores, así como el proceso de liofilización de las rosas.

Para determinar el destino de las flores, se consultó informes y artículos de botánica y medicina; y para definir la población objetivo, se consultó diversos artículos respecto a los rasgos clave de nuestra población objetivo, al esquema recomendado para la venta virtual, así como material académico para la investigación de mercado.

Para la elaboración del marco contextual, se consultó información estadística de Agrodataperú y Veritrade, ambas fuentes de información local sobre comercio exterior. Vale precisar que el último censo de productores de flores realizado en el Perú por el Ministerio de Agricultura se llevó a cabo en el año 1998, por lo que se decidió no revelar esta información al encontrarse desactualizada y no ser fuente vital de información para el presente plan de negocios.

2.3.5 Entrevistas a gerentes de las principales empresas del rubro, realizada por diversos medios de comunicación.

Se revisaron las entrevistas realizadas por medios de comunicación escrito en los últimos cuatro años a los gerentes generales de las principales empresas que distribuyen flores, así como a algunos actores inmersos en la floricultura.

Para la elaboración del análisis de entorno, se procedió a identificar los factores del entorno que afectan al plan de negocios propuesto, fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos enfrentados para la entrega de arreglos con flores preservadas, se procedió a la elaboración de los siguientes esquemas:

2.3.6 Análisis SEPTE.

Es una herramienta que tiene como finalidad definir el entorno en que se desenvuelve una empresa, analizando factores Sociales, Económicos, Políticos,

Tecnológicos y Ecológicos, ayudando a comprender el comportamiento del mercado, con la finalidad de tomar decisiones acertadas en base a los riesgos identificados con este análisis.

2.3.7 5 fuerzas de Porter.

El presente modelo, es una herramienta de gestión que permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria, con la finalidad de desarrollar la estrategia adecuada que deberá emplear la empresa. Para ello se definen 5 fuerzas (Poder de negociación de clientes, rivalidad entre empresas, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, amenaza de productos sustitutos) las cuales nos permitirán definir la estrategia competitiva y la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo.

2.3.8 Matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), evalúa los factores externos (oportunidades y amenazas) críticos o determinantes para el negocio y la industria, tales como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva. Un medio ambiente favorable para la organización estaría representado si se obtiene como resultado que las oportunidades tienen un peso ponderado mayor que el de las amenazas.

2.3.9 Flor de Servicio

La flor de servicio es una técnica de mercadotecnia que permite diferenciarnos de la competencia con la finalidad de que los clientes potenciales prefieran los productos de Golden Flowers, frente a otros productos de la competencia. Para ello, esta técnica considera una serie de aspectos (pétalos), con los que Golden Flowers buscará agregar valor a un producto tan básico como lo es una rosa.

2.3.10 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing como parte de la teoría tradicional, señala las 4 P's del marketing, una de las más importantes herramientas al diseñar la estrategia comercial, compuesta por cuatro programas que exigen una definición adecuada al tipo de producto y al segmento meta, combinando componentes como lo son el producto (el bien que pueda cubrir las necesidades del mercado objetivo), el precio (definición de valor de intercambio de dicho producto), la plaza (elemento donde se permite ofertar del producto al cliente)

y la promoción (comunicación en busca la respuesta del mercado objetivo ante el producto). Asimismo, la combinación de estos se convierte en una herramienta para generar un estímulo al mercado objetivo y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Prettel Vidal, 2016).

2.3.11 Modelo Canvas

Es una herramienta de análisis que refleja tanto las fortalezas y debilidades del modelo de negocio, esta metodología consiste en completar 9 módulos (Segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos), con la finalidad de visualizar la interacción de los módulos y obtener una visión global del negocio. Asimismo, en el modelo se identifican los canales de distribución, las relaciones entre las partes, los ingresos económicos, los recursos y costos más relevantes, y las alianzas estratégicas necesarias para el negocio.

2.3.12 Matriz de riesgos

Es una herramienta que permite identificar los riesgos más significativos inherentes al giro del negocio con la finalidad de mejorar el control de los riesgos y la seguridad en la organización. Esta matriz debe ser flexible, sencilla de elaborar y consultar, permitiendo así realizar un diagnóstico objetivo.

Finalmente, cabe precisar que para la elaboración de los modelos y matrices mencionados en los párrafos precedentes, se tomó en consideración información pública respecto a la constitución de empresas en el Perú, información sobre la economía nacional del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Complementariamente, se acudió a material académico sobre análisis estratégico para la preparación del análisis del entorno.

CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

Este apartado detalla las principales características del producto objeto del plan de negocios (flores), tipos de flores, usos, formas de cultivo, así como el proceso de liofilización para la preservación de las rosas, ventajas y desventajas de la misma.

3.1 Las flores

Las flores son tallos cortos que se dividen en dos partes importantes: sépalos y pétalos. El sépalo protege a la flor en su etapa de brote así como en las noches cuando ya se encuentra formada; mientras que los pétalos atraen a los insectos para polinizar las flores. A través de la polinización, el insecto lleva el polen al estigma, parte de la flor que se ubica en el centro de los pétalos, logrando así la producción de semillas. (Font, 2000)

La función principal de las flores es la generación de plantas, siendo las semillas el principal medio para que estas especies se perpetúen y propaguen en el tiempo. De acuerdo con la Real Academia Española, las flores son ramos reproductores de plantas fanerógamas, que se constituye de hojas fértiles, carpelos y estambres, y hojas no fértiles, acompañantes, que forman el perianto (envoltura) de la flor.

Según Morisigue, D., et al (2012) existen tres tipos de clasificaciones. Una de las clasificaciones divide las flores en base al valor de los productos, de esta manera contempla 2 grandes grupos: flor o follaje de corte y plantas en macetas.

El uso del primer grupo de flor es muy amplio, entre ellos se puede mencionar a los arreglos florales, bouquet, decoración de ambientes, entre otros. Existen características relevantes que esta especie debe reunir, como la altura, buena absorción de agua, posibilidad de cultivo forzado y tardío para tener buen florecimiento la mayor parte del año; esto permitirá su transporte y duración. La rosa, el crisantemo y el clavel han sido las principales especies que se comercializan en el mundo y que incluyen en este grupo, representando más del 50% de las especies producidas. Ninguna flor ornamental ha sido y es tan apreciada como la rosa, sobre todo si es ecuatoriana, dado que consideran que tiene una calidad considerable y que tiene un mayor tiempo de vida útil.

Respecto al siguiente grupo de flores, estos por lo general permanecen en un contenedor, en el cual se desarrollan, se aprecia su brotación, crecimiento y floración. Estas plantas en maceta se usan para decorar ambientes interiores, barandas de ventanas,

accesos a las viviendas y demás; normalmente donde genera un impacto directo a la vista del ser humano. Las especies más cultivadas y consumidas son: estrella federal y crisantemo. Es importante mencionar que la demanda de estas especies es más reciente por la urbanización de los centros con poco o nulo espacio para jardín y permanencia de personas en ambientes interiores.

3.2 Formas de cultivo de las flores

Las formas de cultivo de las flores están en pleno desarrollo tanto en mercados nacionales e internacionales, siendo el esquema habitual en el negocio de floricultura a través de estacas. La reproducción por estacas es un tipo de reproducción vegetativa artificial controlada por el hombre, que consiste en introducir en el suelo un fragmento de tallo con yemas o esqueje, con la finalidad que este arraigue y forme una nueva planta (EcoBotanico, s.f.).

Las estacas se seleccionan desde los vástagos florales a los que les ha consentido el desarrollo total de la flor para certificar que el brote sea verdadero. Es importante que se mantenga la humedad y temperatura adecuada (18° - 21°C), durando el proceso de cultivo entre 5 a 6 semanas, dependiendo de la época del año y de la naturaleza del vástago. Para esta forma de cultivo se realiza un tratamiento de desinfección del suelo para proceder al abonado. Los tallos se tratan con hormonas enreizantes y se plantan en zanjas de 122cm de largo, separados a una distancia de 13cm, dando un riego contiguo después de la plantación. Culminado el proceso de cultivo y desarrollo, las plantas se limpian y se clasifican según su calidad, se empaquetan con los requerimientos necesarios y se almacenan en frío (0° - 2°C) hasta transportar al floricultor. Vale hacer presente que la época donde aumenta la producción es en los meses de invierno (Línea de Jardinería – MIRAT, s.f.).

Por otro lado, las plantas de raíz propia son demasiados pequeños y normalmente necesitan un tiempo considerable, adicional a las 6 semanas, para que ésta crezca lo suficiente y así recolectar flores.

Para los cultivos rosales, se ha comprobado que, en lugares con días nublados y nevadas durante inviernos, podría ser ventajosa la iluminación artificial, para incrementar el volumen de producción. Por el contrario, es necesario el sombreo durante la época de

verano e incluso primavera y otoño, dependiendo del clima del lugar, según Linares, H. (2004).

3.3 Tiempo de crecimiento y vida útil de las flores

La vida útil de las flores frescas es corta, convirtiéndose en su principal desventaja, por ello es importante el tratamiento que se les da desde su producción hasta el transporte bajo el cual se envían a su destino final. El tratamiento post cosecha se convierte en el proceso más delicado dentro de la cadena productiva, por lo que se recomienda contar con altos controles de calidad, ser almacenados en instalaciones en frío y empacadas únicamente cuando se concrete una entrega (Masías, 2003).

Se debe controlar las malezas, plagas y enfermedades que puedan llevarse a cabo después de la plantación; así mismo, es importante seguir un registro de temperaturas (se pueden situar termómetros con temperaturas adecuadas dentro del invernadero), ello con fines de que el producto final, flores frescas, tenga un mayor tiempo de vida (Carlos Zaragoza, s.f.).

La vida útil de las flores frescas es aproximadamente entre 6 a 10 días, a diferencia de las flores preservadas que pueden vivir durante meses antes de que empiecen a marchitarse, y algunas podrían durar algunos años dependiendo de los cuidados. Asimismo, otra de las ventajas de las flores preservadas es que no necesitan demasiados cuidados para habitar durante un largo plazo (Mayoflor, s.f.).

3.4 Usos de las flores

Las flores son una de las partes más importantes y visibles de las plantas. Si bien la principal función de ella es la polinización por ser el órgano reproductor de una planta, son igual de importante para el ecosistema pues es alimento para algunos animales (Tendenzias.com, s.f.).

Las flores son importantes para los seres humanos, tanto por sus funciones como por su belleza y simbolismo. Por sus funciones, al ser utilizado con fines medicinales, cosméticos, alimenticios, elaboración de perfumes y repelente para insectos; y, por su belleza y simbolismo, al ser utilizado como presentes u obsequios. De esta manera, entre los usos más importantes que tienen las flores, cabe destacar:

- Medicinal
- Cosmético
- Ornamental

3.4.1 Medicinal (filoterapia)

En el párrafo anterior se mencionó a flores como las rosas o tulipanes, los cuales son los más populares y cabe destacar las propiedades medicinales que poseen. La infusión de pétalos de rosas es usada como laxante suave. Algunas personas la recomiendan para combatir los parásitos intestinales. El agua de rosas también es usada en lociones para menguar el dolor de cabeza y recomendada para infecciones oculares como la conjuntivitis. El aceite de semillas de rosas es una de los tónicos usados para ayudar a la cicatrización de la piel como también la regeneración de las células⁴.

En el caso de las hojas del tulipán, se le atribuyen propiedades emolientes, laxantes y analgésicas. En algunos lugares las hojas de dicha flor son utilizadas para el tratamiento de la fiebre alta y también es útil para las afecciones en el cuero cabelludo. Además de ello, un estudio de la Escuela de Enfermería de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México, destaca que dicha planta también contrarresta las siguientes afecciones:

- Afecciones a la piel: es muy rico en mucilagos⁵, componentes azucarados que hidratan y protegen la piel. Es por esta razón que se utiliza para aliviar muchas afecciones como: heridas, grietas, úlceras, granos, cortes, quemaduras (solares), etc. Con el agua de una infusión de sus pétalos se moja una compresa que se aplica encima de la zona afectada con lo mencionado.
- Aparato respiratorio: Las preparaciones de estas plantas se utilizan para combatir enfermedades como la gripe, la bronquitis o los resfríos. Para lograr un tratamiento más efectivo, se debe de combinar el líquido generado al hervir las hojas, añadiendo unas gotas de hibisco.⁶

⁴ Riqueza, uso y origen de plantas medicinales expandidas en los mercados de la ciudad del Cusco, pág. 289

⁵ Los mucílagos es un tipo de fibra soluble que aporta propiedades y beneficios interesantes en una dieta sana y equilibrada (Pamplona Jorge "Salud por los alimentos" pág. 209)

⁶ Es un miembro de la familia Malvácea, o malva. El arbusto de flores rojas del hibisco es cultivado ampliamente como ornamental, y debido a su sabor placentero y fuerte, constituye generalmente las bebidas de té. (www.nutrioptima.com/guía/hierbas)

- Aparato digestivo: Las infusiones de estas plantas se utiliza para el tratamiento de los problemas digestivos que hacen referencia a irritaciones o inflamaciones de las mucosas, como la gastritis, las malas digestiones o la acidez estomacal.
- Cáncer: se está investigando la posibilidad de que los hibiscos inhiban el crecimiento de las células cancerosas.⁷

3.4.2 Cosmético

El uso cosmético de las flores se divide según el tipo. Las más diversificadas para este uso son las rosas. Según el portal de venta de productos cosméticos de España Beautymarket, dentro de los más destacados tenemos:

- Rosa damascena (rosa búlgara): El agua de rosa damascena se encuentra muy presente en tratamientos limpiadores y desmaquillantes. Se utiliza además en productos hidratantes para pieles secas, relajantes, calmantes.
- Rosa centifolia (rosa de mayo): Principalmente se destina como componente de perfumes, al tener una esencia muy penetrante, también se usa en tónicos contra las manchas, lociones, bálsamos, entre otros.
- Rosa mosqueta (rosa de Chile): Se utiliza en el tratamiento de cicatrices, estrías, quemaduras y otras marcas de la piel por su capacidad para regenerar los tejidos.

3.4.3 Ornamental

El comercio de flores cortadas hoy en día es una industria importante en los países tanto desarrollados como en desarrollo, cuyo valor estimado a nivel global mayor a US\$100.000 millones al año, siendo las rosas, tulipanes y girasoles las flores con mayor demanda en el mercado y los preferidos por las mujeres.⁸

El uso de las rosas generalmente se destina a regalos en fechas especiales. La floricultura busca a través de las flores expresar y transmitir distintos sentimientos o emociones, ello se debe a que posee distintas características como: variedad de colores, belleza y diversidad de aromas; lo que las convierte en las primeras opciones de presentes en días especiales como: día de la madre, día de la secretaria, día de los difuntos, día de

⁷ Propiedades del Hibisco. Botánica online. URL: <http://www.botanical-online.com/medicinalshibisco.htm>.

⁸ Entrevista de Martín Mendoza del Solar, gerente de floristería Kukyflor (2016) Diario La República

la amistad, matrimonios, cumpleaños, otras fechas especiales y para la decoración de ambientes.

3.5 Proceso de conservación de las flores

Uno de los métodos más antiguos de conservación de alimentos, es el secado, el cual alarga la vida útil de estos, dado que las bacterias y microorganismos, que deterioran los alimentos, requieren de agua para su desarrollo. Tradicionalmente, los alimentos sometidos al secado para su conservación son cereales, carnes, pescados, hierbas, frutas, entre otros. El secado consiste en retirar por evaporación el agua de los alimentos y traspasarla al aire, existen tres métodos conocidos de secado:

- Secado por arrastre, método que consiste en colocar el alimento o producto orgánico en contacto con aire seco y normalmente caliente, el cual cede el calor a la vez que se carga de humedad, el tiempo de exposición al aire caliente dependerá del grado de deshidratación deseado.

- Secado por atomización, es usado también para la preservación de los alimentos, a diferencia del secado por arrastre, este método consiste en secar los sólidos y sólidos solubles, con alta calidad, preservando las características esenciales de los mismos, mediante la pulverización del producto dentro de una cámara sometida a una corriente controlada de aire caliente, produciendo la vaporización rápida del agua.

- Liofilización, este método de deshidratación, hace uso de un proceso físico como la sublimación para retirar el agua de los alimentos o productos orgánicos, sometiendo a estos a condiciones de temperatura inferiores a las del punto triple⁹.

A diferencia de métodos de secado por arrastre y por atomización descrito líneas arriba, y para el caso específico de las flores, el proceso de liofilización es el más adecuado para la conservación de estas, es por ello que este proceso será utilizado para el presente plan de negocio y descrito a más detalle a continuación.

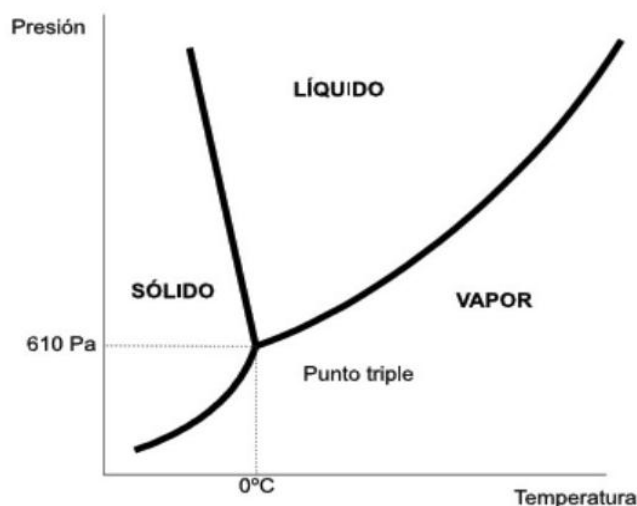
⁹ El punto triple del agua es el punto en el cual el vapor de agua, el hielo y el agua líquida coexisten en equilibrio.

3.5.1 Proceso de liofilización

El concepto básico de proceso de liofilización es la de un proceso de secado cuyo principio consiste en sublimar el hielo de un producto congelado, lo cual representa que el agua de un producto congelado pase directamente del estado sólido a un estado de vapor, sin que este tenga que pasar por el estado líquido.

La sublimación solo puede conseguirse si la temperatura y la presión parcial de vapor de agua son inferiores a las del punto triple del agua¹⁰, ya que desde este punto es posible obtener los distintos estados del agua haciendo pequeñas variaciones en la presión y la temperatura.

Gráfico N°3.1 – Diagrama de fases del agua

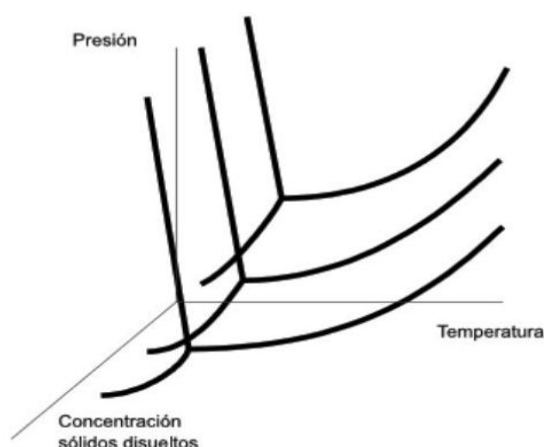


Fuente: CASP, 2003

Como apreciamos en el Gráfico N°3.1-Diagrama de fases del agua, el punto triple del agua se sitúa a una presión de 610 pascales y a una temperatura de 0.01°C; sin embargo, los distintos productos orgánicos no poseen agua pura, sino con disoluciones más o menos concentradas de sólido en agua, motivo por el cual el punto triple debería desplazarse a puntos inferiores de presión y temperatura como se aprecia en el Gráfico N°3.2-Desplazamiento del punto triple en función de la concentración de sólidos (CASP, 2003).

¹⁰ Punto en el que coexisten en agua los estados sólido, líquido y gaseoso. Este punto se da a una temperatura de 0.0098 °C y a una presión parcial de vapor de agua de 610 pascales.

Gráfico N°3.2 – Desplazamiento del punto triple en función de la concentración de sólidos



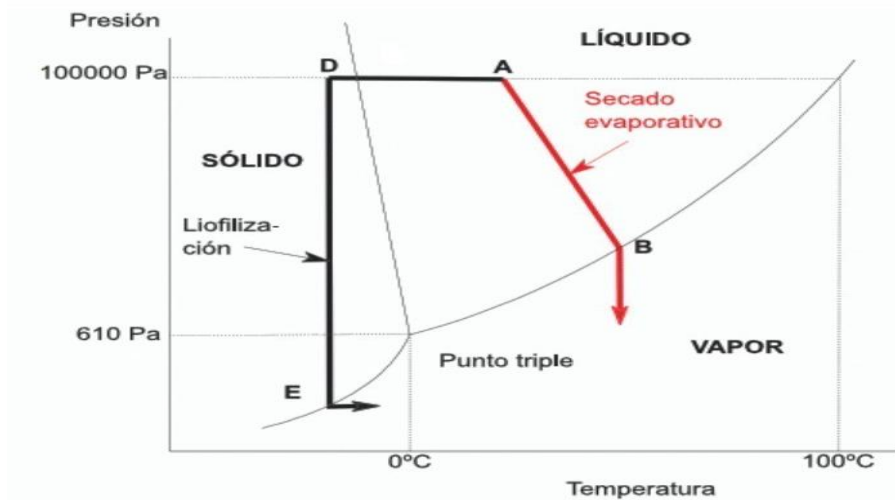
Fuente: CASP, 2003

El proceso de liofilización consta básicamente de tres fases:

1. Fase de pre congelación, en la cual la temperatura es inferior a 0°C y el producto está completamente sólido.
2. Fase de sublimación, llamada también desecación primaria. En esta fase se elimina alrededor del 90% del agua.
3. Fase de desorción, llamada también desecación secundaria, esta fase consiste en una vaporización al vacío, eliminando el 10% de agua restante del producto.

Para entender el secado por liofilización, es necesario compararlo con el secado por vaporización. En el Gráfico N°3.3-Comportamiento de secado evaporativo y por liofilización, se observa que el secado por vaporización empieza con el calentamiento del producto (punto A) hasta alcanzar el equilibrio con su presión de vapor (punto B), en este punto se suministra energía correspondiente al calor latente de vaporización. Para la liofilización, el producto, que se ubica en el punto A, es enfriado hasta un punto inferior de congelación (punto D); cuando el agua del producto orgánico está completamente congelada, se reduce la presión (punto E) para que finalmente se suministre calor latente de cristalización y, a través de ella, el hielo se sublima a vapor de agua. Es importante notar que la liofilización se da a temperaturas bajas, con lo cual se mitigan los daños por exposición a altas temperaturas y se retienen componentes volátiles, en comparación con el secado evaporativo. (CASP, 2003).

Gráfico N°3.3 – Comparativo de secado evaporativo y por liofilización



Fuente: CASP, 2003

3.5.2. Ventajas y desventajas de la liofilización

En el presente numeral, se mencionan las principales ventajas y desventajas del proceso de liofilización:

Ventajas:

- § No existe peligro de oxidación.
- § No hay agua libre, por lo tanto, no hay peligro de hidrólisis ni de crecimiento microbiano.
- § La duración de conservación es larga.
- § La retención de aromas es muy alta.
- § Son productos de peso ligero que no necesitan refrigeración posterior.

Desventajas:

- § Gran inversión en equipamiento (alrededor de tres veces que el de otros métodos).
- § Altos costos de energía (alrededor de tres veces que el de otros métodos).
- § Proceso lento y largo, entre 4 y 10 horas por ciclo de secado.

3.6 Conclusiones del Capítulo

- El secado de alimentos, es un proceso de conservación de alimentos, cuya finalidad es alargar la vida de estos, ya que las bacterias y microorganismos que deterioran los alimentos requieren de agua para su desarrollo.

- Los principales métodos de secado son tres, por arrastre, por atomización y por liofilización.
- Para el secado de flores, es el proceso de liofilización el más conveniente, debido a que este proceso no dañaría las características físicas de las flores, al no utilizar flujos de aire caliente en el proceso.
- Las flores sometidas al proceso de secado por liofilización, alargan su tiempo de conservación (superior a 6 meses), sin alterar sus principales características como frescura, color, aroma y calidad.
- Es el proceso de liofilización, el más conveniente para conservar las flores y serán las flores sometidas a este proceso, las que denominaremos como flores o rosas preservadas.

CAPITULO IV: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se detalla la producción de flores en el Perú, su importación y exportación, además de su proceso de comercialización y precio en el mercado de tal forma que se analiza el funcionamiento del mercado de flores, además se indicará la participación de mercado entre los mayoristas y minoristas.

Cabe resaltar que la industria de flores, es una industria dormida respecto a otras industrias de agricultura moderna, ello se debe principalmente a que actualmente no se cuenta con una logística adecuada y existen deficiencias en la infraestructura nacional para su comercialización como la falta de caminos y carreteras de acceso, áreas de producción alejadas, entre otras, además de una baja inversión y una escasa investigación y desarrollo en esta industria, lo que nos deja muy rezagados, pese a tener un potencial alto para ser líderes en exportación de flores, frente a Ecuador y Colombia.

4.1 Producción de flores

El Perú cuenta con una gran variedad de microclimas y pisos altitudinales lo que genera la producción de más de 20 mil variedades de diversas especies en flores en las tres regiones del Perú. El Perú posee un aproximado de 6 mil hectáreas de cultivos, sin embargo debido al bajo interés político aún contamos con una deficiente infraestructura y casi nula investigación en esta industria para su desarrollo, debido a ello solo se utiliza para el cultivo el 45% de ellas.

El titular de la Dirección General Agrícola (DGA) del Ministerio de Agricultura (MINAGRI), Ángel Manero Campos, señaló que en la década de los 70 el Perú fue líder en la producción y exportación de flores. Sin embargo, dicha condición se perdió por la reforma agraria por lo que se busca recuperar ese liderazgo incentivando el financiamiento para la producción a través de la feria Peruflores, dando así, inicio a la promoción de la industria de flores a través de una plataforma comercial donde se tendrá la oportunidad de conseguir nuevos contactos de negocios y de acceder a nuevos mercados (Agraria.pe, s.f.).

Actualmente Caraz y Cajamarca cuentan con la mayor producción nacional de flores, siendo su nicho de mercado principal el mercado de flores de acho, donde el 80% de las flores se producen en Caraz donde se cultivan más de 50 variedades de flores,

siendo a su vez la principal provincia exportadora de flores a países como Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, entre otros; donde despacha al año dos millones de arreglos al año aproximadamente. (Reyes, 2015)

4.2 Exportación de flores

El Perú, actualmente tiene un potencial importante para la exportación; sin embargo, no es suficiente para igualarnos al nivel de exportación que atienden países como Ecuador o Colombia. En la tabla N°4.1 – Exportaciones en Miles de USD, se muestra las exportaciones en miles de dólares al año 2016, lo que evidencia la gran diferencia existente de la demanda atendida frente a estos países quienes son los principales exportadores de flores a nivel mundial; esto se debe principalmente a que cuentan con asociaciones especializadas en el rubro, así como los tratados establecidos de cooperación económica con enfoque específico en la agricultura, además de que cuentan con la infraestructura adecuada para su comercialización internacional.

Tabla N°4.1 – Exportaciones de Perú, Ecuador y Colombia en Miles de USD

PAÍSES IMPORTADORES	2016		
	PERÚ	ECUADOR	COLOMBIA
USA	6,473	383,273	1,027,096
PAÍSES BAJOS	600	64,206	26,302
CANADÁ	267	19,928	39,060
CHILE	197	13,530	9,002
PARAGUAY	50	1,162	-
REPÚBLICA DE COREA	47	343	2,880
PANAMÁ	43	988	6,932
REINO UNIDO	14	3,804	49,235
ZONA NEP	3	-	-
MUNDO	4	315,204	151,755
TOTAL	7,698	802,438	1,312,262

Fuente: Trademap
Elaboración: propia

Al año 2016 las exportaciones de flores alcanzaron 7,698 miles US\$ FOB por un total de 1,620 TN; según la información de TRADEMAP¹¹. Se puede evidenciar en la tabla N°4.2, una disminución en la exportación de flores y un aumento en el precio promedio de venta.

Tabla N°4.2 – Exportación en miles \$ FOB y toneladas (2012-2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Miles USD	9,485	9,822	8,900	9,106	7,698
Toneladas	2,069	2,015	1,788	2,196	1,620

Fuente: Trademap
Elaboración: propia

En la tabla N°4.3, se muestran las principales empresas exportadoras de flores del Perú, de la misma se concluye que la empresa Agrícola Alto Valle E.I.R.L. cuenta con la mayor participación en las exportaciones de flores.

Tabla N°4.3 - Principales empresas exportadoras de flores del Perú

Empresa	%Var	%Part.
	16-15	16
AGRICOLA ALTO VALLE E.I.R.L.	-0.15	0.45
ARI DE CHOQUE PAULA	0.43	0.34
FLORES_PETALOS S.R.L.	-0.29	0.18
GRUPO AMERICANO DE COMERCIO SOCIED	0	0.02
APOLO SERVICE E I R L	0	0

Fuente: SUNAT

De acuerdo a la tabla N°4.4 y la figura N° 4.1, observamos que Estados Unidos es el principal destino de exportaciones de flores debido a que las exportaciones con este país están libres aranceles gracias al TLC (Tratado de Libre Comercio) bilateral. Además, según Bureau of Economic Analysis (Gestión, 2014), existe un potencial crecimiento en el consumo per cápita de flores en este mercado. Al año 2014 Perú se convirtió en el noveno proveedor de flores al mercado estadounidense, y al 2016 el 38% de su producción fue destinada a este mercado.

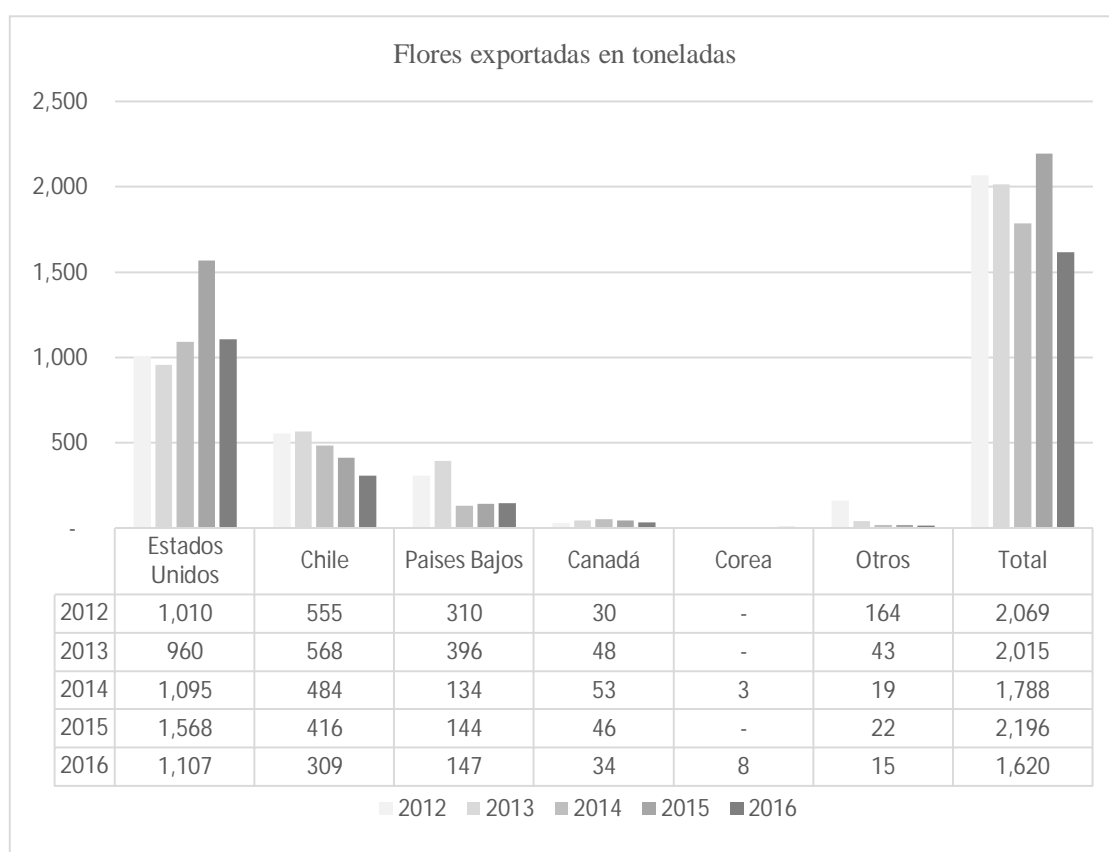
¹¹ Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.

Tabla N°4.4 - Valor de las exportaciones peruanas en miles de USD

	2012	2013	2014	2015	2016
USA	6,496	6,503	7,277	7,794	6,473
PAÍSES BAJOS	1,806	2,363	617	535	600
CANADÁ	242	340	420	370	267
CHILE	241	350	423	275	197
PARAGUAY	83	68	74	79	50
OTROS	617	198	89	53	111
TOTAL	9,485	9,822	8,900	9,106	7,698

Fuente: Trademap.
Elaboración propia

Figura N°4.1 - Cantidad de flores exportadas en toneladas



Fuente: Trademap.
Elaboración: Propia

En virtud de lo expuesto, se observa que el Perú tiene como principal destino de exportación de flores a Los Estados Unidos de Norte América, promovido por el Tratado de Libre Comercio con ese país. Sin embargo, comparado con otros países de la región como Ecuador y Colombia, el nivel de exportaciones del Perú es muy inferior, tal es así

que en el año 2016, las exportaciones totales del Perú en USD, representa solo un 1% y 0.6% de lo exportado por el Ecuador y Colombia respectivamente.

4.3 Importación de flores

La industria de flores se ha visto la necesidad de importar flores para satisfacer la demanda del mercado nacional. Para cubrir esta demanda, existen muchos países exportadores de flores, siendo los líderes en este sector Países Bajos, Ecuador y Colombia, tal como se aprecia en la Tabla N°4.5.

Tabla N°4.5 - Principales países exportadores de flores en el mundo

PAÍS	% VAR 15-14	%PART 15	TOTAL EXP. 2015 (MILLON US\$)
PAÍSES BAJOS	-0.12	0.5	433.95
ECUADOR	0.15	0.23	502.38
COLOMBIA	-0.05	0.14	381.16
BÉLGICA	0	0.06	159.75
ALEMANIA	0	0.01	34.45
TANZANIA	0.65	0.01	19.74
COREA DEL SUR	0.06	0.01	25.57
ESTADOS UNIDOS	-0.53	0	25.1
EGIPTO	0.04	0	10.17
CHINA	0.24	0	7.79
OTROS PAÍSES (81)	-0.8	0.02	224.87

Fuente: SUNAT

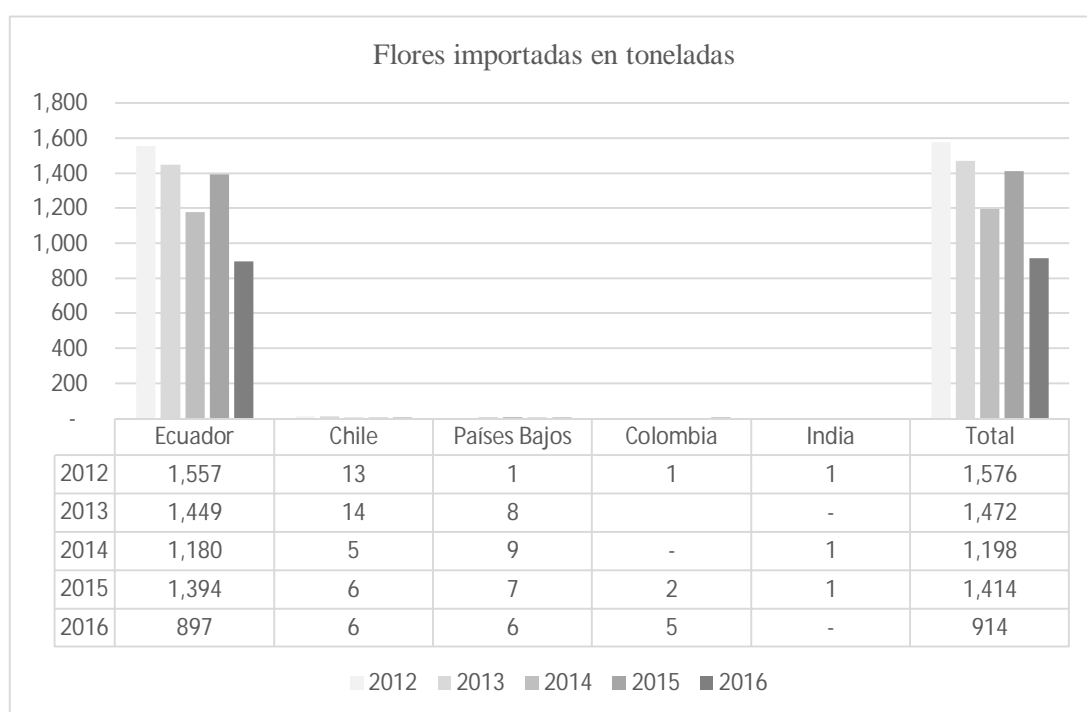
Es en ese sentido, que en el año 2016, las importaciones de flores alcanzaron US\$ FOB 2,850,000 por un total de 914,000 kilos. Asimismo, se observa Ecuador es el país de donde el Perú realizan mayores importaciones de flores, tal como se aprecia tal como se aprecia en la Tabla N°4.6 y la Figura N°4.2.

Tabla N°4.6 - Valor de las importaciones de flores al Perú en miles de USD

	2012	2013	2014	2015	2016
ECUADOR	6,562	6,607	4,981	4,699	2,450
COLOMBIA	5	-	1	98	163
PAÍSES BAJOS	21	173	213	157	116
CHILE	299	294	117	109	113
INDIA	6	10	7	8	8
TOTAL	6,928	7,086	5,335	5,097	2,850

Fuente: Trademap,
Elaboración propia

Figura N°4.2 - Cantidad de flores importadas en toneladas



Fuente: Trademap.
Elaboración: Propia.

Finalmente, se puede anotar que en el periodo comprendido entre los años 2012 – 2016, Ecuador es el principal país del que el Perú importa flores; esto como consecuencia de que los importadores peruanos conocen más la oferta del mercado ecuatoriano; según Alejandro Davalos, Jefe de la Oficina Comercial de Ecuador en Lima. Asimismo, es importante destacar que al año 2014, el Ecuador cuenta con 32 mil hectáreas de rosas, gladiolos, claveles y crisantemos, frente a las 6 mil hectáreas con las que cuenta el Perú.

La partida arancelaria para la exportación de flores es 06.03 (Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o

preparados de otra forma) mientras que para la exportación de flores preservadas es 0603.90.00.00 (los demás). A continuación, en la tabla N°4.7, se presenta los gravámenes vigentes aplicados para la comercialización internacional de nuestro producto.

Tabla N°4.7 - Medidas impositivas para la partida arancelaria 0603110000

GRAVÁMENES VIGENTES	VALOR
AD / VALOREM	6%
IMPUESTO SELECTIVO AL CONSUMO	0%
IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS	16%
IMPUESTO DE PROMOCIÓN MUNICIPAL	2%
DERECHO ESPECÍFICOS	N.A.
DERECHO ANTIDUMPING	N.A.
SEGURO	1.50%
SOBRETASA	0%
UNIDAD DE MEDIDA:	U

Fuente: ADUANET, según LEY 29666-IGV 20.02.11

4.4 Proceso de comercialización de flores

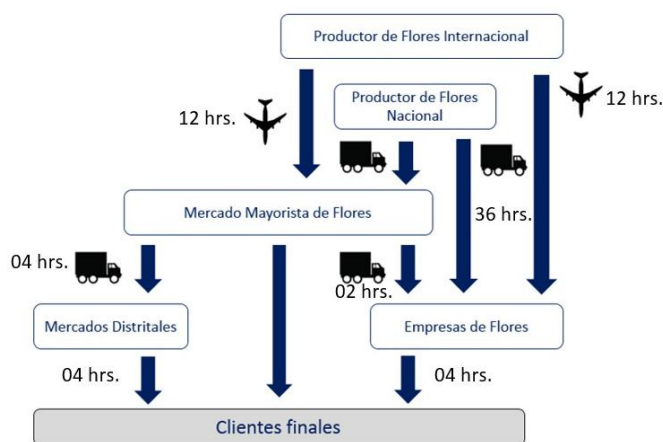
En el caso de Lima Metropolitana, el abastecimiento de flores se da mediante los mercados mayoristas de flores, donde llegan los productores con toneladas de flores de distintas regiones del país, principalmente Caraz, Cajamarca, Mala, Tarma y Huánuco, entre otras. El abastecimiento de flores en los mercados mayoristas se da de forma interdiaria y diaria debido su alta perecibilidad. Para el caso del Mercado Mayorista de Productores de Flores Santa Rosa, las rosas son abastecidas los días martes, jueves y sábado, entre las 2 am y 5 am.

En el Gráfico N°4.3, se describe el proceso de abastecimiento de flores en el mercado local, en él se observa que son los mercados mayoristas, los principales distribuidores de las flores que llegan del interior; así mismo, los mercados mayoristas son receptores también de flores importadas que llegan al Perú vía aérea. Sin embargo, estas no representan una cantidad significativa frente a la cantidad de flores nacionales.

En base a entrevistas realizadas por empresarios dedicados a los rubros, algunas empresas reconocidas en el sector, compran las flores directamente del productor o las importan directamente, con la finalidad de obtener las mejores calidades de estas.

Es importante mencionar, que no existe organización entre los productores de flores en el Perú, se pudo evidenciar in situ, que los productores de flores en su mayoría, de manera individual y algunas veces de forma precaria, llevan sus productos hasta los mercados mayoristas de Lima.

Gráfico N°4.3: Esquema de Comercialización y Distribución de Flores



Elaboración: Propia

Para el proyecto materia de investigación de la presente tesis, se considerará el abastecimiento de la flor preservada (materia prima) mediante la importación vía aérea del Ecuador, debido a que el mercado local no oferta flores preservadas (sometidas a un proceso de liofilización).

4.5 Participación del mercado de flores en el Perú

El Perú no cuenta con información estadística suficiente para determinar las participaciones del mercado de flores. Sin embargo, en opinión de Martin Mendoza, Gerente de Kukyflor, la venta informal de flores representa un 63% de participación de mercado, mientras que empresas formales del mercado de flores (como Kukyflor, Rosatel, Floreerías Unidas, entre muchas otras) contarían con una participación del 37%.

Entre los principales mercados que vende flores se tiene el Santa Rosa, Piedra Liza, Mercado de Flores de Breña, Señor de los Milagros, entre otros. Asimismo, entre

las principales empresas de venta de flores tenemos Rosatel, Florerías Unidas, Kuky flor, Dtallos, Karyflor, Amatista, Florería San Borja, entre muchos otros.

En relación a las fechas de mayor demanda de flores, la fecha más importante y en la cual gran cantidad de personas toman como primera opción el obtener rosas, es el día de la madre. En el año 2016, la venta de flores por esta fecha festiva se incrementó en un 12% aproximadamente en el mercado nacional¹². La segunda más importante es el día de los enamorados (14 de febrero).¹³

En resumen, tenemos que las fechas con mayor demanda en el año son:

- Día de la Madre (2do. domingo de mayo)
- Día de San Valentín (14 de febrero)
- Día de Todos los Santos (1 de noviembre)
- Fiestas Patrias (28 de julio)
- Navidad (25 de diciembre)
- Año Nuevo (31 de Diciembre)

Pablo Rodríguez, gerente general de Galafin¹⁴, señala que los distritos donde se realizan mayormente los pedidos son San Isidro, Miraflores, San Borja y La Molina. Y desde la zona norte atienden requerimientos de Los Olivos, Comas y San Martín de Porres. Las rosas, los tulipanes y los girasoles son las flores favoritas de los peruanos en ocasiones como las mencionadas. Rodríguez señala además: "Estas flores se han convertido en las más solicitadas debido no sólo a su gran durabilidad sino también a los deliciosos aromas que desprenden y la vistosidad de sus colores"

Rodríguez también señala que la mayor cantidad de pedidos se hacen a través de las redes sociales de Galafin con un 80%, mientras que el 20% restante se hace vía telefónica, a través de la tienda y mediante la página web.¹⁵ Como las rosas tienen diferentes colores, se relaciona cada uno de ellos con una intención o motivo de regalo. Las rosas rojas representan el amor. Son especiales para las fechas de aniversario de parejas, día de la madre, día de los enamorados y bodas. Las rosas rosadas son el símbolo

¹² Mendoza M. para Diario La República (2016) <http://larepublica.pe/economia/764887-ventas-de-flores-crecero-un-12-por-el-dia-de-la-madre>

¹³ Mendoza M. para Diario Correo (2016) <https://diariocorreo.pe/economia/venta-de-flores-mueve-s-160-millones-al-ano-51378/>

¹⁴ Galafin es una compañía peruana dedicada a la elaboración de regalos basados en flores naturales estampadas

¹⁵ Rodríguez P. para Diario Gestión (2017) <https://gestion.pe/tendencias/dia-madre-venta-flores-duplica-celebracion-134795>

de la tolerancia, el respeto y la simpatía, y son conjugadas en arreglos o símbolo de amistad. Adicionalmente, se está incrementando la demanda de la rosa azul y rosa multicolor, que por ser parte de leyendas y por no ser encontrada en la naturaleza, logran cautivar al potencial comprador.

4.6 Precio de las rosas

Los precios de las rosas responden específicamente al tamaño de su tallo, mientras más largo sea el tallo, mayor valor tendrá la rosa, debido a que el tamaño de la flor está asociado al tamaño del tallo.

Las rosas de calidad básica tienen un costo de entre S/ 3 a S/ 5 el paquete de 24 unidades; estas son provenientes de distrito de Mala (provincia de Cañete) y se caracterizan por su muy rápida perecibilidad de 2 a 3 días. Existen otro tipo de rosas nacionales de mejor calidad, cuyo costo es de S/ 20 el paquete de 24 unidades.

Las rosas importadas tienen un costo de S/ 25 por un paquete de 24 rosas, con un tallo de entre 50 y 60 cm. Y S/ 30 por un paquete de 24 rosas por un tallo de 70 cm, lo cual implica un rosa mucho más grande. Así mismo, si se desea que estas rosas sean teñidas de color estas tienen un costo adicional de S/ 10 por paquete de 24 rosas. El tiempo del teñido depende de la dimensión del pedido de rosas a teñir, puede ir de un día hasta una semana. El proceso de teñido de la rosa consiste en cortar el tallo de forma diagonal y dejarlo reposar en agua teñida con colorante vegetal del color elegido para teñir la rosa por 24 horas aproximadamente.

4.7 Conclusiones del Capítulo

- El Perú cuenta con un alto potencial para la producción de flores debido a su variedad de microclimas y pisos altitudinales; sin embargo, no se cuenta con la infraestructura e investigación necesaria para potenciar dicho mercado.
- Las exportaciones de flores del Perú no son significativas en comparación con otros países de la región como Ecuador y Colombia, tal es así que en el año 2016 el Perú exportó el equivalente al 1% y 0.6% de las exportaciones totales de flores del Ecuador y Colombia respectivamente.

- En cuanto a las importaciones de flores al Perú, es el Ecuador el país con mayor participación, tal es así que para el periodo comprendido entre los años 2012 al 2016, se importaron 1,295 toneladas de flores del Ecuador.
- La comercialización de flores en el mercado local se realiza a través de los mercados mayoristas.
- En el mercado nacional, no se producen flores preservadas, las que se comercializan en el mercado nacional provienen del Ecuador.
- En base al conocimiento y experiencia de los principales actores del sector, se estima que el mercado de venta de flores, esté compuesto en un 60% por empresas informales y un 40% por empresas formales.

CAPITULO V: ANALISIS DE COMPETIDORES

El presente capítulo tiene como objetivo analizar a los principales competidores del mercado de venta de arreglos florales tanto nacionales como internacionales, identificando el entorno en el que se desarrollaron y los factores que las llevaron al éxito. Esto permitirá a Golden Flowers, desarrollar las estrategias idóneas para su posicionamiento en su mercado objetivo.

5.1 Factores de comparación entre empresas del sector

Para poder determinar los factores de comparación relevantes se busca la opinión de expertos en el sector, en el caso específico de la presente investigación, de los Gerentes Generales, Pablo Rodriguez y Tania Martinez, de las empresas Galafin y PUKA Flores respectivamente, las cuales son relativamente nuevas y ya posicionadas en el sector. Los factores que fueron identificados como claves son la innovación, la variedad, el servicio y las tecnologías de información y comunicaciones, las mismas que se explican a continuación:

- La innovación

Considerado como uno de los factores más relevantes para este negocio, dado que los arreglos florales cambian constantemente como consecuencia de tendencias y a la moda; adicionalmente a ello, la innovación es importante como una estrategia de diferenciación, cabe resaltar que las flores (rosas, tulipanes, girasoles, etc.) son iguales entre sí, por lo que la diferenciación del producto se dará por el diseño del arreglo (empaques, presentación) y la experiencia ofrecida en el servicio.

- La variedad

Este factor busca evaluar la capacidad de las empresas del sector, de ofrecer a sus clientes una gama de opciones no sólo en arreglos florales, en diferentes tipos y tamaños, sino de productos complementarios o sustitutos a estos, tal es así que existen empresas en el sector que ofrecen adicionalmente a los arreglos florales, productos como chocolates, peluches, perfumes, licores, entre otros.

- El servicio

El presente factor considera al servicio como todas aquellas interacciones que tiene el cliente con la empresa, ya sea directa (call center, delivery del arreglo) o

indirectamente (a través de redes sociales, páginas web, entre otros). El objetivo de brindar un servicio de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, y sea considerado por estos como un valor agregado al producto adquirido, con la finalidad de fidelizar a los clientes y estos contribuyan con la difusión de recomendaciones positivas y de esta marca atraer nuevos clientes.

- Las Tecnologías de Información y Comunicaciones

Los factores descritos anteriormente y la alta demanda que generan las empresas líderes del sector, requieren de una plataforma que pueda soportar las operaciones de esta. Tal es así, que en fechas como el día de la madre o el día de san Valentín, se registran alrededor de 10,000 pedidos, por lo que resulta absolutamente necesario el contar con una plataforma que sistematice en una base de datos, la información de los clientes, de los pedidos, del abastecimiento de las flores, entre otros, esto con la finalidad planificar, optimizar los pedidos, asegurar la satisfacción de los clientes.

5.2 Casos de éxito

Es importante conocer e identificar las principales empresas del mercado nacional como internacional, con la finalidad de reconocer los factores de éxito de estas, que permitieron desarrollarse y posicionarse en el mercado de flores.

Cabe precisar que existen grandes mercados de flores y plantas como el de los Estados Unidos de Norte América, que tienen un alto grado de fragmentación, por lo que no existen actores relevantes en esta industria. Tal es así, que las cuatro principales empresas de este sector, sólo captan el 5.4% de las ventas total del mercado (United State CENSUS). La baja concentración de la industria se debe a que este sector se enfoca a la venta y distribución local, y muy raramente a la venta a escala nacional o internacional ya que los costos de transporte y rápida perecibilidad del producto representa un costo alto que mantienen a las empresas pequeñas y locales.

5.2.1 Casos extranjeros

- **Interflora España**

La empresa Interflora España, es una unidad de negocio de Fleurop-Interflora, empresa con sede en Suiza, con más de 65 años en el mercado. Opera una red de entrega de flores en 150 países y en España cuenta con más 1,800 floristerías asociadas, con

atención los siete días de la semana. El caso de éxito de esta empresa se fundamenta en el soporte tecnológico que adoptaron para poder atender las operaciones de la empresa.

Para Interflora España, la tecnología es considerada un aspecto altamente estratégico con la finalidad de llegar a distintas partes del mundo y poder atender los pedidos en menos de 24 horas. En palabras de Gustavo Fernandez-Baillo (IT Director), los sistemas informáticos que sustentan el negocio es una plataforma e-commerce, las cuales permiten mejorar la capacidad de monitoreo de los sistemas, permitiendo anticiparse a la aparición de problemas en el servicio de las infraestructuras; es decir, debido al volumen de sus ventas y a que estas se realizan a través del internet, tienen que reducir al máximo el riesgo de que este servicio falle. Esto en consecuencia a que el negocio es muy estacional, es decir, con periodos de volúmenes de pedidos exponenciales de hasta 15 veces superior de un periodo normal, como en fechas como el Día de la Madre, San Valentín y el Día de San Jorge.

Adicionalmente, Interflora España, tiene tres iniciativas en marcha, la primera es la de dar soporte a la expansión territorial de la compañía, en segundo lugar implementar herramientas como Business Intelligence y Big Data, con la finalidad de procesar la información de forma rápida y tomar las decisiones y estrategias de forma acertada y oportuna.

§ **Las Rosas de Aurelia (México)**

El presente caso de éxito, no está orientado a los altos volúmenes de ventas o plataformas tecnológicas, sino al factor de la innovación y variedad de arreglos de diseños propios y exclusivos.

Las Rosas de Aurelia, es una de las más grandes de la ciudad de México, con más de 20 años de experiencia en el sector, cuya principal característica son diseños de arreglos basados en la estética de distintos movimientos artísticos como arte moderno, por art, arte del renacimiento, arte surrealista y elementos secos (Forbes, 2016). Una de las principales características de esta florería, son los arreglos con una variedad de flores de temporada con colores difíciles de encontrar y con tamaños que llegan hasta el metro de alto (Ver imagen 5.1 – Arreglo SURYA de las Rosas de Aurelia). Tal es así, que tienen en su haber un premio de belleza y compleja variedad de flores, está compuesto por 30

tallos de hortensia verde, 240 tallos de clavel amarillo y rosado, 120 rosas titanic y 30 pinceles imperiales y crisantemo amarillo, entre otros.

Imagen 5.1 – Arreglo SURYA de las Rosas de Aurelia



Fuente: Las Rosas de Aurelia

5.2.2 Casos Peruanos

· Rosatel

En el caso de Rosatel, su factor de éxito fue la innovación y es que al iniciar sus operaciones en el año 1994 fue la primera florería en ofrecer rosas en cajas, lo cual representó un producto innovador para la época; adicionalmente, ofreció por primera vez el servicio de delivery de arreglos florales. Asimismo, fue una de las primeras empresas en romper las barreras de las compras por internet, en aquella época había demasiada desconfianza para realizar las compras vía internet a través de tarjetas de crédito o débito. Es así, con esta serie de productos, servicio y medio de pago innovador, que Rosatel logró posicionarse como la empresa líder en el sector, en el mercado peruano.

La historia de Rosatel, se remonta al año 1994, comenzó con un aporte de US\$ 750 y un local en el distrito de Miraflores, prestado por tiempo indefinido, la cual no era la típica tienda de Rosatel de ahora, era utilizada como un servicio de pedidos por teléfono.

El primer paso que dio Rosatel para promocionar su idea, fue la de identificar a una chica que sea muy popular dentro de su centro de trabajo, para luego ingresar a su oficina y que todos en su centro de trabajo vieran como una persona, similar a un repartidor de pizzas, le entregaba una caja blanca y rectangular que contenía rosas rojas. La estrategia de esta promoción, eran que las demás personas del centro de trabajo (potenciales compradores), al ver que a la chica le había gustado el detalle, imitaran la sorpresa con sus propias parejas.

Asimismo, Rosatel fue pionera en el comercio electrónico, enfrentando otro gran reto, que era la falta de confianza de realizar pagos por internet; sin embargo, convencieron a los operadores de tarjetas de crédito de que asumirían cualquier pérdida de darse el caso. "Al entrar como el primero tienes que romper muchas barreras", dice Pardo. Luego, el negocio creció, y ya no fueron sólo rosas, sino también peluches, chocolates y perfumes. Ahora, doce años después, también botellas de vino y champán con La Cava de Rosatel, y sushi delivery con Mr. Sushi. En la actualidad, la marca Rosatel ha conseguido darle otro valor al producto; es decir, ya no recibes rosas, sino las rosas de Rosatel, "La persona que te las compró, trató de comprar lo mejor".

Otros datos adicionales:

- En 1994 la empresa comenzó con tres trabajadores, hoy tiene más de 80 solo en Lima.
- En 1999 facturó su primer millón de dólares.
- Los meses de febrero y mayo, por efecto del Día de San Valentín y del Día de la Madre, representan el doble de ingresos de cualquier otro mes.
- Las rosas representan el 65% de sus ventas, 50% proviene del Ecuador y 50% de Arequipa y Huaraz.
- Solo en Lima tiene más de 600 repartos de regalos al día.
- Rosatel tiene ocho tiendas en Lima y cuatro en provincias. Además de tres locales por medio de franquicias en México y uno más en Chile.

· **Florerías Unidas**

Florerías Unidas es una cadena de florerías presente en las principales ciudades de Latinoamérica, que busca atender a un segmento exclusivo del mercado que demanda excelente calidad, buen gusto y precios competitivos, surgió en el año 2001 y tiene una

fórmula ya conocida: “un mix” de ofertas especiales, las cuales buscan seguir batallando con su rival Rosatel. Sus ventas en el mercado extranjero representan el 10% de su facturación total, y tiene representación en 8 países de América Latina, entre ellos México, Colombia, Chile, Venezuela y España dentro de Europa. Florerías Unidas trabajan bajo la modalidad de red internacional y es ahí donde ven el desarrollo de su empresa.

El factor de éxito de Florerías Unidas, fue el desarrollo de su marca mediante el e-commerce. Florerías Unidas apostó por un site creativo y eficiente que sea la base de su ecosistema digital, que logre la conexión entre el comprador y la marca, pero sobre todo, que proporcione información sobre los productos del catálogo online. Otro de los retos fue aumentar el tráfico de la web, y esto se logró aplicando estrategias que involucren otras plataformas en las que la marca también tiene presencia como: Facebook, que actualmente deriva al público a página web, a través de una Brand Voice renovada y anuncios pagados que refuerzan el concepto propuesto. Actualmente, los ingresos y números de pedidos de Florerías Unidas han crecido un 100% a través de su renovado sitio web con respecto a los años anteriores

Es por ello que, en el e-commerce Day Perú 2016, se premió a lo mejor del comercio electrónico en la escena local en categorías como: Pyme, Retail, Entretenimiento y Medios, Industria Turística, entre otros. Dentro de las marcas galardonadas se encuentra Florerías Unidas, que en conjunto con la Agencia de Marketing Digital 360 EXEPERÚ.COM, se llevó el reconocimiento en la categoría Pyme (Diario La República. 2016).

5.3 Análisis comparativo entre las principales empresas del sector

En el presente numeral se describirán la situación en la que se encuentra cada una de las empresas materia de benchmarking, para cada uno de los factores de comparación, tal como se aprecia en la Tabla N°5.1.

Cabe precisar que los factores comparativos fueron determinados en base a la experiencia de los gerentes generales de Galafin y Puka Flores. Asimismo, la información de las cuatro empresas materia de comparación, fue obtenida de sus páginas webs y noticias relacionadas a estas.

Tabla N°5.1 – Comparativo entre principales empresas del sector

FACTORES COMPARATIVOS	INTERFLORA	LAS ROSAS DE AURELIA	ROSATEL	FLORERIAS UNIDAS
INNOVACION	No presenta productos innovadores, los arreglos son los comúnmente ofertados en el mercado.	Diseños de arreglos basados en la estética de distintos movimientos artísticos como arte moderno, por art, arte del renacimiento, arte surrealista y elementos secos	Principal característica de Rosatel al iniciar sus operaciones en el mercado peruano. Servicio de Delivery y Rosas en caja fue su principal elemento innovador; sin embargo, han pasado 24 años y no han ingresado elementos innovadores contundentes en su catálogo.	La innovación se da en la transformación de su plataforma virtual, que permite una mejor experiencia con sus clientes.
VARIEDAD	Presenta un catálogo altamente variado, con distintas variedades de flores y presentaciones.	Presenta una gran variedad en lo que respecta a arreglos innovadores, que no son comúnmente ofertados en el mercado. Destacan arreglos florales grandes, con gran variedad de flores y colores.	Oferta una gran variedad de arreglos florales y complementos como perfumes, chocolates, peluches, vinos, juguetes; entre otros.	Presenta un catálogo variado, con distintas variedades de flores y presentaciones.
SERVICIO	Atención en alrededor de 150 países, con una tención las 24 horas del día los 7 días de la semana.	El servicio brindado es el tradicional, venta por internet y 4 locales físicos, con entrega a domicilios.	Servicio de venta en tiendas físicas, virtuales y por Call Center.	Servicio de venta en tiendas físicas, virtuales y por Call Center.
TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	Principal pilar para sustentan su expansión y volumen de ventas actuales. Buscan implementar herramientas de procesamiento de bases de datos como Business Intelligence y Big data.	Debido a su volumen de ventas no invierte significativamente en Tecnologías de información.	Inversión alta en tecnologías de información que brinden soporte a su alto volumen de ventas.	Implementación de E-Commerce, desarrollando una plataforma creativa y eficiente.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Factores críticos de éxito

El análisis comparativo entre empresas del sector en base a los factores de comparación determinados (innovación, variedad, servicio y tecnologías de información y comunicaciones), nos permite identificar la fortaleza de las empresas analizadas en cada una de ellas. Desde una perspectiva global, podemos definir las buenas prácticas del sector, tal como se muestra en la tabla N°5.2 – Buenas prácticas del sector. Dichas buenas

prácticas serán tomadas en consideración al momento de diseñar las estrategias del presente plan de negocios.

Tabla N°5.2 – Buenas prácticas del sector

FACTORES COMPARATIVOS	BUENAS PRACTICAS
INNOVACION	El mercado responde satisfactoriamente a aquellas empresas que constantemente presentan productos innovadores.
VARIEDAD	Los catálogos de arreglos florales ofertados, deben ser lo suficientemente variados, debido a que los clientes buscan productos distintos para cada compra.
SERVICIO	El servicio de venta debe ser los 7 días de la semana, las 24 horas del día, enfatizando el servicio cordial.
TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES	Los altos niveles de ventas requieren de una plataforma tecnológica que la soporte, con la finalidad de otorgar una experiencia de compra a los clientes que sea sencilla, rápida y segura.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI: ESTUDIO DE MERCADO

Para poder definir la viabilidad comercial del presente plan de negocios, es necesaria la realización de un estudio de mercado, a través de distintas herramientas de recolección y análisis de datos, el mismo que nos permitirá definir entre otros, el mercado objetivo, atributos valorados en el producto; así como, su nivel de aceptación de los potenciales clientes.

En lo que respecta a los objetivos de la investigación, se plantean los siguientes:

- § Identificar si las personas conocen las flores preservadas.
- § Identificar los atributos que más valoran las personas que compran, regalan o reciben flores.
- § Identificar el nivel de intensidad (intención) de compra de los potenciales compradores de las flores preservadas.
- § Determinar la demanda objetivo, para poder cuantificar el tamaño del negocio.
- § Determinar si el negocio es viable financieramente, en base a la determinación del nivel de aceptación del producto.
- § Determinar el canal de ventas adecuado para los potenciales compradores de flores preservadas.
- § Establecer el rango óptimo de precio de los productos a ofertar.
- § Identificar la demanda potencial.

En relación a la metodología en la presente investigación, se utilizarán inicialmente fuentes de investigación primarias, como lo son las encuestas y entrevistas a profundidad, con la finalidad de establecer y determinar las principales tendencias y características del mercado de flores preservadas en Lima Metropolitana.

Posteriormente, se utilizarán fuentes de investigación secundaria como entrevistas de medios de comunicación a los principales actores del comercio de flores en el Perú, artículos e investigaciones del Ecuador (Proecuador) dado que es uno de los países con mayor desarrollo e investigación en flores de la región; así como, datos estadísticos del INEI y otros medios de comunicación abierta.

6.1 Entrevistas en profundidad

Para poder identificar los aspectos relevantes del sector, se busca el conocimiento y experiencia de los principales actores de este, gerentes y/o fundadores de las principales florerías del Lima Metropolitana para ello se utilizarán entrevistas tanto de fuentes primarias como secundarias.

Las entrevistas que se realizaron fueron a los Gerentes Generales de las empresas Galafin S.A.C. y Puka Flores, Sr. Pablo Rodríguez y Sra. Tatiana Martínez Meza respectivamente (Ver anexo N°1 y anexo N°2), empresas innovadoras en el sector, la primera especializada en la impresión sobre rosas y la segunda a la distribución de flores preservadas; en tal sentido se presenta la Tabla N°6.1 – Ficha técnica, entrevistas a profundidad.

Tabla N°6.1 – Ficha técnica, entrevistas a profundidad

FICHA TECNICA ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	
EMPRESA	GALAFIN S.A.C.
ENTREVISTADO	Pablo Rodríguez
CARGO	Gerente General
FECHA DE REALIZACIÓN	24/10/2017
LUGAR	Sede empresa
DURACIÓN	80 minutos
PARTICIPANTES	4
EMPRESA	PUKA FLORES
ENTREVISTADO	Tatiana Martinez
CARGO	Gerente General
FECHA DE REALIZACIÓN	11/11/2017
LUGAR	San Isidro
DURACIÓN	40 minutos
PARTICIPANTES	3

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas se direccionaron en cuatro temas principales, como características del mercado, características que definen a la empresa (Galafin y Puka Flores), principales limitantes y perspectivas del sector, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla N°6.1.1. – Resultados, entrevistas a profundidad

RESULTADOS	GALAFIN	PUKAFLOR
CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A LA EMPRESA	Es una empresa dedicada a la comercialización de rosas con impresión de palabras o frases, siendo este un producto único en el mercado nacional. Adicionalmente, los arreglos florales usan rosas importadas del Ecuador y del Perú (proveedores de Ancash y Arequipa).	Ingresa al mercado peruano en el año 2016, mediante la importación de flores preservadas para su comercialización en volúmenes considerables no solamente a nivel nacional sino a países como, México, Panamá, Estados Unidos; entre otros.
CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE VENTA DE FLORES POR DELIVERY	La principal barrera de entrada es el número de florerías consolidadas que tienen la capacidad e infraestructura para dar cobertura al mercado local, como lo es la empresa Rosatel. El mercado de venta de arreglo de flores es tan grande que aún no se encuentra saturado por la oferta.	Posee un tipo de demanda estacional, en el sentido de que existen fechas específicas en el año donde la cantidad de pedidos se incrementa de forma significativa, como lo son el Día de la Madre, el Día de San Valentín, el Día de la Secretaría, el Día de la Mujer, entre otros.
PRINCIPALES LIMITANTES	Posee un sólo local comercial (tienda física), lo que dificulta el rápido desplazamiento del servicio de delivery.	La importación de las flores del Ecuador, dado que en el mercado no hay producción de flores preservadas, por ello están sujetas a riesgos como incrementos de aranceles entre Perú y Ecuador
PERSPECTIVAS DEL SECTOR	Considera que el mercado de venta de flores tiene un alto potencial para seguir creciendo, en específico a las ventas por internet.	Enfatiza que el mercado internacional ofrece un sin número de opciones y tendencias que pueden ser replicadas y ofertadas en el Perú, como las rosas preservadas, producto estrella en el mercado de flores de Ecuador.

Fuente: Elaboración propia

6.2 Focus Groups

Con la finalidad de analizar de forma más precisa las impresiones de los potenciales clientes, se realizarán dos focus group, el primero orientado a aquellas personas que compran los arreglos florales como un presente, varones entre 25 y 35 años, y el segundo, orientada a aquellas personas quienes reciben los arreglos florales, mujeres entre 25 y 35 años; asimismo, el detalle de los focus groups se presenta en el Anexo N°3 y N°4.

6.2.1 Focus group 1, Personas que compran los arreglos florales

El presente focus group está orientado a aquellas personas que compran los arreglos florales principalmente para regalos, para esto se seleccionaron 8 personas varones, pertenecientes a los Niveles Socioeconómicos A y B que tengan entre 25 y 35 años de edad, ver Tabla N°6.2 – Ficha técnica, focus group 1.

Tabla N°6.2 – Ficha técnica, focus group 1

FICHA TECNICA FOCUS GROUP 1	
FECHA DE REALIZACIÓN	10/02/2018
LUGAR	Surco
DURACIÓN	80 minutos
MODERADOR	Julio Temple
PARTICIPANTES	8
NSE	A / B
EDADES	25 - 35 años

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Focus group 2, Personas que reciben los arreglos florales

El presente focus group, tiene como finalidad obtener las impresiones de aquellas personas que perciben los arreglos florales, mujeres de 25 a 35 años de los Niveles Socioeconómicos A y B, ver Tabla N°6.3 – Ficha técnica, focus group 2.

Tabla N°6.3 – Ficha técnica, focus group 2.

FICHA TECNICA FOCUS GROUP 2	
FECHA DE REALIZACIÓN	17/02/2018
LUGAR	Surco
DURACIÓN	80 minutos
MODERADOR	Lourdes Arce
PARTICIPANTES	8
NSE	A / B
EDADES	25 - 35 años

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Resultados de Focus Group

Los resultados del focus group se dividen en cuatro temas, conocimiento general de las flores, preferencia de los tipos de arreglos, servicio brindado y presentación del proyecto, los mismos que se presentan a continuación:

Tabla N°6.4 – Resultados de Focus Group.

RESULTADOS	FOCUS GROUP Nro. 1 (VARONES DE 25 A 35 AÑOS QUE COMPRAN ARREGLOS FLORALES)	FOCUS GROUP Nro. 2 (MUJERES DE 25 A 35 AÑOS QUE RECIBEN LOS ARREGLOS FLORALES)
CONOCIMIENTO GENERAL DE LAS FLORES	<p>75% de los participantes no tienen conocimiento del significado que se les da a los colores de las flores o al tipo de flores apropiado según la ocasión.</p> <p>Las flores que más conocen son las rosas, tulipanes y girasoles, en presentaciones en caja, floreros o envueltas en papel celofán.</p> <p>37.5% del grupo tenían conocimiento sobre flores preservadas, considerando que su oferta y publicidad es bastante limitada</p>	<p>El grupo principalmente recibe arreglos florales de sus parejas y familiares, en ocasiones como aniversarios, cumpleaños, Día de San Valentín; entre otros.</p> <p>La percepción de los arreglos recibidos es que son productos de calidad, más no innovadores ni variados. Un 25% del grupo expresa que han recibido arreglos considerados no apropiados para la ocasión, tanto por el color como por la presentación.</p>
PREFERENCIAS DE LOS TIPOS DE ARREGLOS	<p>La preferencia del grupo fue flores en las cajas cuadradas de color negro (87.5%), seguido por las cajas cilíndricas; asimismo, las rosas azules tuvo una aceptación del 87.5%, las rosas rojas 75% y las rosas doradas con una preferencia de 37.5%.</p>	<p>Las rosas y tulipanes son las que el grupo prefiere en su mayoría, quedando en un tercer lugar los girasoles.</p> <p>En relación a la preferencia a los colores de rosas mostrados (azul, rojo, dorado), el 87.5% del grupo considera la de color azul, como primera opción</p> <p>En relación al tipo de caja de su preferencia, se prefiere las cajas cilíndricas blancas en un 50%, un 37.5% prefieren las cajas cuadradas negras y un 12.5% las cajas de forma rectangular blanca.</p>
SERVICIO DELIVERY	<p>El grupo manifiesta que los rangos de entrega de las flores son muy amplios, es decir con horarios pocos precisos, siendo este un inconveniente dado que en su mayoría los arreglos florales son para personas que se encuentran en su centro de trabajo</p>	<p>No se hizo ningún tipo de comentario ni positivo ni negativo sobre el servicio de delivery obtenido.</p> <p>Sin embargo, precisan que las entregas de los arreglos florales por personal vestido de forma elegante proporcionan una mejor imagen al arreglo y a la persona que lo envió.</p>

PRESENTACION DEL PROYECTO	Considera el proyecto como una idea innovadora en cuanto a producto y servicio, comentando que muchas veces no encuentran mayores opciones a las típicas flores en caja rectangular que ofrece el mercado.	El grupo expresó estar a favor del proyecto, el 50% había escuchado de las rosas preservadas; sin embargo, aún no han recibido un arreglo con estas rosas.
	El 75% del grupo considera que la asesoría al momento de la compra agrega valor al producto.	Indicaron que uno de los beneficios de este tipo de productos, es que permitiría contar con el arreglo en sus escritorios o casas por un mayor periodo de tiempo (6 meses).
	En relación, a la entrega de los arreglos florales por parte de un delivery vestido de forma elegante, el 87.5% del grupo considera que este le agregaría exclusividad al servicio y al arreglo	Consideran que el contar con el servicio de delivery por una persona vestida de forma elegante, le proporcionaría exclusividad y elegancia a la marca, considerando la idea como innovadora.

Elaboración: Propia

6.3 Encuestas

- **Población Objetivo**

El conjunto completo representativo de objeto de estudio está conformado por los adultos *millennials*¹⁶ de 25 a 35 años del nivel socioeconómico (NSE) A y B, perteneciente a Lima Metropolitana, que demanden flores para cualquier ocasión. La unidad de análisis serán aquellas personas que cumplan con los requisitos de la población objetivo.

- **Método de muestreo**

El enfoque de la muestra es un método cuantitativo por lo que será característico o representativo de la población. El método de muestreo adecuado para esta investigación es no probabilístico por conveniencia ya que todas las unidades de análisis serán seleccionados dada la accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador, ver Tabla N°6.1 – Ficha Técnica

Tabla N°6.5 - Ficha Técnica de encuestas

Universo	Adultos millennials de 25 a 35 años, perteneciente a Lima Metropolitana
Tipo de muestreo	No probabilístico por conveniencia

¹⁶ De acuerdo con la revista Forbes, entiéndase a *Millennials* como aquel grupo compuesto por personas nacidas entre 1981 y 1995 (jóvenes entre 20 y 35 años) que se hicieron adultos con el cambio del milenio. Dicha característica establece una nueva generación de consumidores, digitales y sociales.

Muestra	Consumidores de flores para cualquier ocasión.
Herramienta aplicada	Encuestas
Lugares de Investigación	Jockey Plaza, Real Plaza - Chacarilla y Miraflores
Periodo de recolección de datos	Marzo, 2018

Fuente: Elaboración Propia

· **Determinación de muestra**

El tamaño de la muestra será determinar por medio de la siguiente ecuación, que es de aplicación para poblaciones superiores a 100,000 personas:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño necesaria de la muestra

Z = Estadístico, $Z = 1.96$, determinando un grado de confianza del 95%

p = proporción de individuos que poseen en la población la característica del estudio,

p = 0.5 (dato desconocido)

e = error de la muestra, 0.05

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{0.05^2}$$

$$n = 384$$

El resultado total de la muestra es de 384 personas (adultos millennials de 25 a 36 años).

6.3.1 Análisis de encuestas realizadas

Conforme se determinó en los párrafos precedentes, se llevaron a cabo 384 encuestas a personas comprendidas entre 25 y 35 años de los NSE A y B, en los Centros Comerciales Jockey Plaza, Real Plaza Chacarilla y Miraflores, las mismas que se detallan en el Anexo N°5. A continuación, se presenta la Tabla N° 6.6: Cuadro resumen de encuestas realizadas, siendo los siguientes los principales resultados:

Tabla N°6.6 - Cuadro resumen de encuestas realizadas

RESUMEN DE ENCUESTAS REALIZADAS										
Preferencia de tipo de flores	Rosas	48%	Tulipanes	22%	Girasoles	16%	Orquídeas	8%	Otro	6%
Motivo de compra de flores	Cumpleaños	37%	Día de la Madre	30%	Aniversario	21%	Día de San Valentín	5%	Otro	7%
Valoración de las características del arreglo	Apariencia fresca/original	40%	Empaque innovador	38%	Precio razonable	15%	Fácil de adquirir	7%		
Medio por el que compra las flores	Internet	70%	Tienda física	30%						
Gasto promedio en la compra	S/ 151 - S/ 200	62%	S/ 201 - S/ 250	22%	S/ 101 - S/ 150	15%	S/ 50 - S/ 100	1%		
Preferencia de medios de pago	PAYPAL / VISA	80%	Presencial	17%	Transferencia	3%				
Frecuencia de compra	1 a 2 veces al año	59%	3 a 4 veces al año	39%	5 a más veces al año	2%				
Valoraría asesoría al momento de la compra	Sí valora	85%	No valora	15%						
Ha comprado flores preservadas	No ha comprado	85%	Si ha comprado	15%						
Futura compra	Flor preservada	76%	Flor convencional	20%	No sabe	4%				
Nivel de intensidad de compra	Escala 1 - 10	80%								
Preferencia vestimenta del delivery	Formal	90%	Indistinto	10%						
Disposición al pago de S/ 15 por delivery formal	Dispuesto	73%	No dispuesto	27%						

Elaboración: Propia

Los resultados de la presente encuesta serán agrupados en cuatro temas para su mayor entendimiento y un mejor análisis, tal como se presenta a continuación:

- **Sobre los arreglos**

Las encuestas indican que el público objetivo tiene preferencia por las Rosas (48%) y Tulipanes (22%), siendo el principal motivo de la compra los cumpleaños (37%) y el Día de la Madre (30%). Asimismo, lo que valoran más de los arreglos son la apariencia fresca, original y los empaques innovadores.

- **Sobre la compra de los arreglos**

En relación a los hábitos de compra, el público objetivo compran los arreglos entre 1 a 2 veces al año (59%), gastando en promedio entre S/ 150 y S/ 200 (62%); siendo el medio de compra a través de página web (70%) y el medio preferido PAYPAL / VISA (80%).

- **Sobre el servicio brindado**

En relación a la preferencia de asesoría al momento de la compra de los arreglos floreciales; el 85% de los encuestados valoraría este servicio; en cuanto a la vestimenta del servicio del delivery, el 90% de los encuestados valoran esta propuesta; sin embargo, solo un 73% estaría dispuesto al pago de S/ 15 adicionales al arreglo por este servicio.

- **Sobre la compra futura de rosas preservadas**

En este punto cabe precisar que el 85% de los encuestados no ha comprado o recibido flores preservadas; principalmente, por no conocer sobre su existencia y sus beneficios. Al explicar la propuesta del proyecto se obtuvo una intención de compra futura del 76% de los encuestados, con un nivel de intensidad de compra del 80%.

6.4. Análisis de la demanda

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado, tanto de fuente primaria como secundaria, se determinará el mercado objetivo con la finalidad de identificar el perfil del cliente potencial, canales de ventas, medios de comunicación y publicidad, entre otros.

6.4.1 Selección de mercado meta

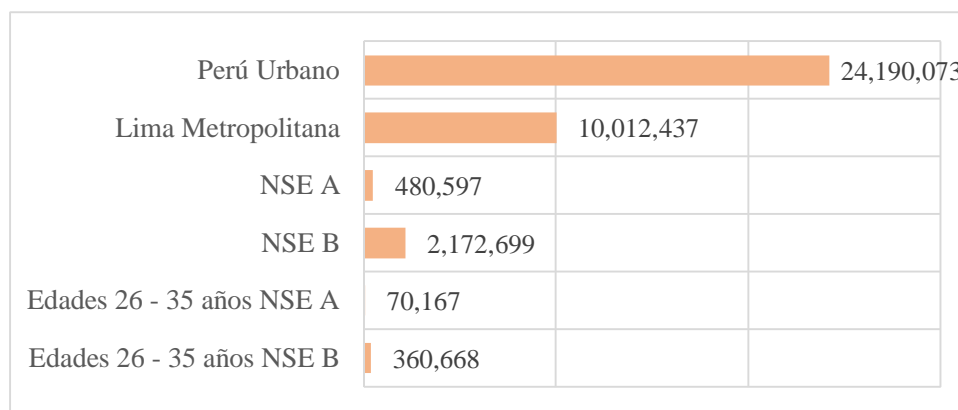
En base a la segmentación de mercado realizada en los párrafos precedentes, se determina como mercado meta a hombres y mujeres de edades entre los 26 y 35 años, pertenecientes a los NSE A y B, que usen las redes sociales, principalmente Facebook, dado que es la red social de mayor uso donde se publicitaran las flores preservadas a través de videos publicitarios.

6.4.2 Estimación de la demanda poblacional

Según los datos obtenidos del estudio de Niveles Socioeconómicos 2016 (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM), en Lima Metropolitana hay 10,012,437 personas, de las cuales el 4.8% (480,597 personas) pertenece al NSE A y 21.7% (2,172,699) pertenecientes al NSE B.

En relación a las personas comprendidas entre las edades de 26 y 35 años de edad en estos sectores, los NSE A y B cuentan con 70,167 y 360,668 personas respectivamente, tal como se aprecia en la figura N°6.1 – Población de Lima Metropolitana por NSE A/B.

Figura N°6.1 - Población de Lima Metropolitana por NSE A/B



Fuente: APEIM, 2016

Elaboración: Propia

En base a esta segmentación se obtiene hasta este punto una demanda poblacional de 430,835 personas entre 26 y 35 años, pertenecientes a los Niveles Socioeconómicos A y B, tal como se detalla en la Tabla N°6.4 – Demanda poblacional NSE A/B (26-35 años).

Tabla N°6.7 - Demanda poblacional NSE A/B (26 – 35 años)

DEMANDA POBLACIONAL NSE A/B (26 - 35 años)		%
Población Perú Urbano	24,190,073	100%
Población Lima Metropolitana	10,012,437	41%
NSE A	480,597	5%
Hombre	229,245	48%
Mujer	251,352	52%
NSE B	2,172,699	22%
Hombre	1,032,032	48%
Mujer	1,140,667	53%
Población Lima Metropolitana NSE A edades 26 -35 años	70,167	15%
Población Lima Metropolitana NSE B edades 26 -35 años	360,668	17%
Demanda poblacional NSE A/B edades 26 - 35 años	430,835	4%

Fuente: IPSOS, 2016
Elaboración: Propia

Para el cálculo de la estimación de la demanda poblacional, adicionalmente a la cantidad de población de NSE A/B y edades comprendidos entre los 26 y 35 años, se considera las personas de estas características que pertenezcan a alguna red social, en específico Facebook, es en este sentido y en base a información de APEIM, al año 2016 el 87% de los NSE A/B pertenecen a una red social, y de estas el 99% pertenece a la red social Facebook, obteniéndose un total 371,078 personas pertenecientes al NSE A/B (26 – 35 años) usuarios de la red social Facebook, tal como se detalla en la Tabla N°6.5 – Demanda poblacional NSE A/B (26 – 35 años) que usan Facebook.

Tabla N°6.8 - Demanda poblacional NSE A/B (26 – 35 años) que usan Facebook

DEMANDA POBLACIONAL NSE A/B (26 - 35 años), Usuarios de Facebook		%
Demanda poblacional NSE A/B edades 26 - 35 años	430,835	4%
Pertenecen a alguna red social NSE A/B	374,827	87%
Total NSE A/B (26 - 35 años) Usuarios de Facebook	371,078	99%

Fuente: APEIM, 2016
Elaboración: Propia

Finalmente, se procede a segmentar la demanda poblacional, con la información obtenida en las encuestas, donde las personas encuestadas indicaron tener una intención de compra del 76%, con un nivel de intensidad de compra del 80%, obteniéndose así una demanda poblacional para la compra de flores preservadas del 61% (0.76 x 0.80); asimismo, se considera un margen de error en el cálculo de -5%, por lo que se obtiene una demanda poblacional de flores preservadas de 213,277 personas, tal como se aprecia en la Tabla N°6.6 – Demanda poblacional de flores preservadas.

Tabla N°6.9 - Demanda poblacional de flores preservadas

DEMANDA POBLACIONAL DE FLORES PRESERVADAS		%
Total NSE A/B (26 - 35 años) Usuarios de Facebook	371,078	99%
Demanda en base a encuestas	224,502	61%
Margen de error (conservador - 5%)	213,277	-5%
Demanda poblacional estimada de flores preservadas	213,277	

Fuente: Encuestas tercerizadas
Elaboración: Propia

6.4.3. Demanda potencial y pronóstico de demanda

Para el cálculo de la demanda potencial, se tomará como base la demanda poblacional que es de 213,277 personas con intención de compra en base a las encuestas realizadas; asimismo, la frecuencia de compra de flores preservadas presenta una frecuencia de consumo ponderada de 2.35 veces por año, lo cual representa una demanda de 501,202 arreglos de flores preservadas.

Debido a que este es un proyecto nuevo, se estima captar una participación del 5% de la demanda potencial anual de 501,202 arreglos de flores preservadas, lo cual representa 25,060 arreglos de flores preservadas en el primer año, tal como se detalla en la Tabla N°6.7 – Pronóstico de la demanda.

Tabla N°6.10 - Pronóstico de la demanda

Pronostico de la demanda	
Demanda poblacional estimada de flores preservadas	213,277
Frecuencia de consumo anual	2.4
Consumo Potencial de flores preservadas	501,202
% Participacion inicial Golden Flowers	5%
Pronostico de demanda Golden Flowers	25,060

Elaboración: Propia

Asimismo, se establece como meta un escenario conservador con incremento porcentual de la demanda en 5% por año, en los próximos 5 años que es el horizonte del presente proyecto, tal como se aprecia en la Tabla N°6.11 - Estimación de la demanda futura Golden Flowers.

Tabla N°6.11 - Estimación de la demanda futura Golden Flowers

Demanda Golden Flowers	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de arreglos	25,060	26,313	27,629	29,010	30,461

Elaboración: Propia

CAPITULO VII: ANALISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se busca ejecutar y obtener estrategias que puedan ser usadas para el desarrollo administrativo de la empresa a poner en marcha. El poder diagnosticar el ambiente tanto interno como externo de la empresa es un factor fundamental para construir ventajas competitivas que puedan ayudarnos a llevar a cabo este plan de negocio. Así, los factores del entorno que afectan en forma más general a la organización serán analizados a continuación.

7.1 Análisis de las variables externas - SEPT

En el presente numeral se identifica y evalúa el impacto de los factores externos que afectan al mercado, y por los cuales la organización plantea directrices para definir su posición en el mismo. Es así que observamos:

7.1.1 Aspecto Socio- Cultural

El aspecto social cultural, orientado a la comercialización de arreglos florales, demuestra que en el país existe una cultura en la cual las flores son el regalo al que más acuden en fechas festivas o conmemorativas, asimismo, el presente plan de negocio tiene como público objetivo los niveles socioeconómicos A y B, los cuales representan un 5% y 22% de la población respectivamente.

Los aspectos sociales considerados para el NSE A, considera como principal ocupación del jefe del hogar, gerentes de empresas, altos ejecutivos e intermedios de grandes empresas y funcionarios del sector público, con un ingreso promedio familiar entre S/ 17,000 y S/ 9,400 soles por mes.

En relación al aspecto social considerados para el NSE B, considera como jefe de hogar empleados profesionales dependiente e independiente de rango intermedio, pequeños comerciantes, microempresarios, con un ingreso promedio familiar entre S/3,800 y S/ 2,630 soles por mes.

7.1.2 Aspecto Económico

En febrero del año 2018, el Producto Bruto Interno (PBI) registró un crecimiento de 2.9%, en gran medida por la mayor actividad de los sectores no primarios (Construcción y Servicios); adicionalmente, este crecimiento se vio acompañado por

otros sectores como el agropecuario, pesca, comercio y manufactura que compensaron la caída en el sector minería e hidrocarburos.

El tipo de cambio de venta intercambiario cerró en S/ 3.22 por dólar al 18 de abril, comparado con el cierre de diciembre de 2017, el sol presenta una apreciación de 0.6%. Asimismo, del 11 al 18 de abril, el dólar se depreció 0.1% con relación al euro, como consecuencias de las tensiones geopolíticas en Medio Oriente. Cabe precisas que el dólar desde enero de 2013, se ha ido apreciando en comparación a monedas de otros países, como consecuencia a la expectativa de la normalización de las tasas de interés de la Reserva Federal.

En relación a la inflación, entre noviembre de 2017 y febrero de 2018, disminuyó de 1.54% a 1.18%, explicado principalmente por la menor variación de precios de alimentos y energía, debido a condiciones climáticas favorables registradas en el año 2017 luego del fenómeno El Niño Costero (BCRP, 2018).

Respecto al Ecuador, país de donde se importarán las flores preservadas, se estima que su PBI crezca en 2.5% en el 2018 y 2.2% en el 2019, dichas proyecciones son inferiores al crecimiento de 2.7% alcanzado en el año 2017 por dicho país (Fondo Monetario Internacional, 2018).

En este sentido, se puede observar que el Perú mantiene condiciones económicas estables para poder desarrollar el proyecto materia de análisis de la presente tesis.

7.1.3 Aspecto Político Legal

Perú es un país que en los últimos años ha mostrado una economía estable y predecible ante las medidas macroeconómicas, lo cual permitió la consolidación de diversos tratados que contribuyen a mejorar el índice de exportaciones e importaciones de productos no tradicionales como son las flores. Uno de ellos es el tratado de libre comercio con EEUU, el cual señala que la comercialización de productos como las flores no sea gravada en un mediano plazo. Además del mencionado, el país posee tratados de libre comercio con Canadá, Singapur, Tailandia, entre otros; y acuerdos tanto alcance regional con países (Brasil, Chile) como bilaterales (Bolivia, Colombia, Ecuador).

Por otro lado, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en ingles) en su informe Global de Competitividad 2017 – 2018, que evalúa los factores que impulsan la

productividad y crecimiento en 137 países, indica que el Perú retrocedió 5 posiciones en este índice, respecto al resultado del año anterior, destacando entre los factores más problemáticos para hacer negocios en el país la corrupción, la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, inseguridad; entre otros.

7.1.4 Aspecto Tecnológico

En la actualidad, es muy común el uso de las redes sociales para publicidad y venta virtual; tal es así, que se observa el uso intensivo de tecnología para la promoción de los productos (marketing digital), como también en herramientas de desarrollo en páginas Web y aplicativos que funcionan como portales para la exhibición, siendo estas piezas claves para muchos negocios hoy en día.

Es menos común encontrar personas sin acceso a smartphones u otros dispositivos que les brinden acceso a la Web (El Comercio 2015). Así, se potencia la posibilidad de crear material promocional más enfocado, oportuno y con menos coste vía redes sociales, las cuales son un canal muy importante. Hay 17.5 millones de usuarios de internet en el Perú, según el reciente informe Futuro Digital, de comScore. Más del 88% accede al portal desde su celular (15 millones de peruanos).

Por otro lado, en el Perú no se cuentan con empresas dedicadas a la liofilización de flores, este proceso no es muy conocido y sólo ha sido practicado en vegetales. Ecuador es uno de los países que ha desarrollado de la mejor manera dicha tecnología desde hace varias décadas al contar con la maquinaria especial para ello, otorgándonos gran variedad de tamaños y presentaciones. Es así que decidimos poder contar con proveedores de dicho país y ofrecer por tanto un producto con calidad garantizada.

7.1.5 Matriz SEPT

La presente matriz, presenta las principales conclusiones relevantes que se obtienen en cada uno de los factores externos, los mismos que se presentan a continuación:

Tabla N°7.1 - Matriz SEPT

ASPECTO SOCIAL - CULTURAL	ASPECTO ECONÓMICO
<p>El mercado objetivo son personas NSE A y B, entre 25 y 35 años de edad, cuyo ingreso familiar abarca desde los S/ 2,630 y S/ 17,000. En el aspecto cultural, en fechas conmemorativas o festivas, son los arreglos florales, las primeras opciones de compra.</p>	<p>En los próximos años, se estima que las condiciones económicas del Perú, como PBI, inflación, tipo de cambio; entre otros, mantengan en condiciones constantes. De similar modo con el Ecuador, país de importante para el presente proyecto, ya que es de donde se importarán las rosas preservadas, que es la materia prima del presente negocio.</p>
ASPECTO POLÍTICO	ASPECTO TECNOLÓGICO
<p>El Perú cuenta con una serie de tratados que promueven el desarrollo de mercado de flores, como lo es el TLC con USA. En relación a los aspectos políticos que impactan en la competitividad de los negocios, el principal problema de Perú es la corrupción y la burocracia. Si bien, el Perú ha descendido 5 posiciones en el ranking competitividad 2017-2018; este sigue encontrándose por encima de otros países de la región.</p>	<p>En la actualidad el uso de las redes sociales es intensivo en el Perú, sobre todo en los NSE A y B. Asimismo, existe una tendencia de promoción y venta a través de este canal. En relación al proceso de Liofilización de flores, este aún no se encuentra implementado en el Perú; sin embargo, en el Ecuador, este se encuentra bastante desarrollado, motivo por el cual se opta por importar las rosas preservada de este país.</p>

Elaboración: Propia

7.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

De acuerdo con Thompson, Strickland y Gamble (2012), el modelo de las 5 fuerzas de Porter es una de las herramientas administrativas más importantes para diagnosticar las presiones competitivas del mercado y evaluar las fortalezas e importancia de cada una. Dichas presiones son las siguientes:

7.2.1 Poder de negociación de proveedores

El principal proveedor de la empresa Golden Flowers, será la empresa Puka Flores (empresa que importa rosas preservadas del Ecuador, siendo único distribuidor en el Perú).

Al ser las rosas preservadas el principal insumo de los productos que ofertará Golden Flowers y al no contar con proveedores de este a nivel nacional, el poder de negociación de Golden Flowers, frente a proveedores es bajo. Esto implica que las condiciones de precio y entrega son establecidas por el proveedor. Para poder contrarrestar este punto ya que es altamente riesgoso para este negocio, se buscará diversificar la cartera de proveedores.

7.2.2 Poder de negociación frente a los compradores

El mercado desde los últimos años está usando la modalidad de venta y promoción digital, por lo tanto, es altamente competitivo. Esto sumado al hecho de ser un negocio nuevo y con un producto que no es usualmente conocido por la mayoría, hace que el poder de negociación frente a los compradores sea bajo. Ante lo expuesto debemos tomar en cuenta que el cliente busca cada vez más comodidad, servicios eficientemente rápidos e innovadores, aspectos en los que Golden Flowers se basará, motivo por el cual el crecimiento del negocio y su posicionamiento harán que el poder de negociación pase de bajo a medio paulatinamente.

7.2.3 Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos para las rosas preservadas ofrecidas por Golden Flowers, son los arreglos florales tradicionales. En este sentido la amenaza de productos sustitutos es bastante alta, dado que estos abundan por todo el mercado y son de fácil acceso. Si bien se tiene en claro que los principales productos sustitutos (flores naturales) no son comparables con las ventajas y factores diferenciadores de las rosas preservadas (respecto a la durabilidad y propiedades antialérgicas, por ejemplo), visualmente pueden ofrecer lo mismo, por lo cual el cliente optará por el producto sustituto sólo si la característica de duración, exclusividad e innovación que hacen a las rosas preservadas de Golden Flowers un producto único, no son relevantes en una ocasión puntual. Ante lo expuesto, Golden Flowers orientará sus esfuerzos en fortalecer las actividades comerciales y de marketing,

las cuales estarán basadas en campañas publicitarias en redes sociales de forma intensiva para que los consumidores conozcan los productos ofertados, sus características y beneficios.

7.2.4 Amenazas de nuevos actores potenciales

Como se ha mencionado a lo largo de la presente investigación, el mercado de las flores en el Perú, es un mercado que aún no se encuentra totalmente desarrollado, por lo que se considera alta la amenaza de nuevos actores en este mercado. Ante esta situación, Golden Flowers, a través del uso de las redes sociales buscará alejarse del esquema tradicional y promocionar sus productos exclusivos e innovadores, con la finalidad de cubrir aquella necesidad no satisfecha, que nace ante el sentimiento de disconformidad que presenta el cliente al no haber tenido una propuesta distinta a las ya comúnmente conocidas, mitigando de esta forma el impacto que puede producir el ingreso de nuevos actores en el mercado de flores.

7.2.5 Rivalidad de los competidores

El mercado de venta de flores por delivery, se encuentra compuesto por empresas que por su antigüedad poseen gran parte del mercado y algunas florerías nuevas que ofrecen el mismo producto bajo un concepto propio. Es por ello que se considera que la rivalidad entre competidores es intermedia, dado que estas no compiten entre sí, sino que buscan diferenciarse y ofrecer productos con su sello o estilo propio. Por otro lado, las flores preservadas es un producto nuevo en el mercado nacional, es por ello que aparentemente la rivalidad de los competidores podría considerarse como baja; sin embargo, existe una alta demanda de productos sustitutos (arreglos de flores convencionales), motivo por el cual la rivalidad de los competidores de nivel intermedio. Es en este sentido, que Golden Flowers, no buscará enfrentarse a competidores ya consolidados en el mercado, buscará captar un mercado mucho más segmentado y exclusivo.

Tabla N°7.2 – 5 Fuerzas de Porter

PODER DE NEGOCIACIÓN FRENTE A PROVEEDORES (Bajo)	PODER DE NEGOCIACIÓN FRENTE A COMPRADORES (Bajo)	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (Alta)
<p>Situación: Los principales proveedores son aquellos que proveen las rosas preservadas, las mismas que se elaboran en el Ecuador, solo se cuenta con un proveedor a nivel nacional que las importa de este país.</p> <p>Acciones a realizar: Diversificar a proveedores de Ecuador.</p>	<p>Situación: Mercado altamente competitivo, debido a la gran cantidad de ofertas que ofrece el mercado para el mismo producto, sumado a que Golden Flowers y sus productos aun no son conocidos en el mercado.</p> <p>Acciones a realizar: Promover el crecimiento y posicionamiento de la marca y de los productos de Golden Flowers.</p>	<p>Situación: Los arreglos de flores convencionales es el principal producto sustituto, debido a su bajo costo frente a las rosas preservadas y su fácil acceso (ofertados por internet, supermercados, mercados y de forma ambulatoria).</p> <p>Acciones a realizar: Difundir, a través de las redes sociales, las características de las rosas preservadas; así como, las características innovadoras y exclusivas de los productos ofertados por Golden Flowers.</p>
AMENAZA DE NUEVOS ACTORES POTENCIALES (Alta)		RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES (Intermedio)
<p>Situación: El mercado de flores, no se encuentra totalmente desarrollado en comparación a países vecinos como Ecuador y Colombia, por lo que es atractivo para la aparición de nuevos actores.</p> <p>Acciones a realizar: Fidelizar al mercado objetivo, ofertando no solo productos innovadores y variados; sino brindando altos estándares de servicio como asesoría en la compra y exclusividad al momento de la compra.</p>		<p>Situación: Las empresas que ingresan al mercado, no buscan enfrentarse entre ellas de forma directa, buscan diferenciarse y captar a sus propios clientes, motivo por el cual se considera la rivalidad entre competidores como intermedia.</p> <p>Acciones a realizar: Segmentar, captar y fidelizar a su público objetivo. Evitar competir de forma directamente con empresas ya posicionadas en el mercado, implantando una estrategia diferenciadora.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

7.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para este análisis utilizaremos, la matriz de evaluación de factores externos. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Una empresa no puede manejar una estrategia adecuada sin identificar sus oportunidades y amenazas comerciales.¹⁷ Como se observa en la Tabla N°7.3.

¹⁷ Thompson, Strickland y Gamble Administración estratégica (2012) cap. 4 , pág. 104

Tabla N°7.3 - Matriz de evaluación de factores externos

	OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERADO
1	Producto sea más conocido y recurrente en el público potencial	0.08	4	0.32
2	Crecimiento económico del país	0.07	3	0.21
3	Desarrollo de tecnología relacionada a liofilización en Perú	0.05	2	0.10
4	Ampliación de gama de productos a ofrecer, adicionándole complementos	0.10	3	0.30
5	Accesibilidad a los productos a través de las redes sociales	0.15	4	0.60
6	Ampliación a mercado corporativo	0.10	3	0.30
	AMENAZAS	PESO	VALOR	PONDERADO
1	Surgimiento de competidor directo	0.06	3	0.18
2	Problemas políticos- jurídicos	0.08	2	0.16
3	Problemas climáticos que afecten a la producción que abastece al proveedor	0.06	2	0.12
4	Incumplimiento de proveedores	0.05	2	0.10
5	Precio de competencia	0.06	3	0.18
6	Competencia con el producto flores naturales	0.05	3	0.15
7	Desconfianza del nuevo cliente ante la durabilidad del producto	0.09	4	0.36
		1.00		3.08

Fuente: Elaboración Propia.

Las principales oportunidades y amenazas a las que se encuentra sometido el proyecto son:

7.3.1 Oportunidades

En base al análisis realizado, se ha podido determinar que la accesibilidad a los productos a través de las redes sociales, es la que tiene mayor ponderación (0.60), como consecuencia del uso generalizado de los smartphones y redes sociales en los NSE A y B.

Otro de los factores externos relevantes identificados, son la amplia gama de productos a ofertar (adición de complementos) con una ponderación de 0.30, esto quiere decir, que para Golden Flowers, es una oportunidad, ofertar junto con las flores preservadas productos como perfumes, chocolates, globos, peluches, entre otros.

Finalmente, el factor de ampliación al mercado corporativo, obtiene una ponderación de 0.30, dado que es un nicho de mercado aun no explotado, la idea parte por ofrecer productos acordes a clientes empresariales, como rosas para sus empleados por el día de la mujer, secretaría, madre a nombre de la empresa contratante.

7.3.2 Amenazas

El principal factor externo considerado como amenaza para el negocio, es la desconfianza del cliente nuevo ante la durabilidad del producto, obteniendo una ponderación de 0.36. Este factor es de vital importancia para el proyecto, dado que las rosas preservadas aun no son muy difundidas en el mercado nacional, de no transmitir y captar la confianza de los potenciales clientes, los clientes optarían por los productos convencionales y el proyecto no sería viable.

El precio de la competencia, es otro factor externo considerado entre las principales amenazas para el proyecto, obteniendo una ponderación de 0.18, esto como consecuencia de que una disminución significativa de los precios de los productos de la competencia, podría afectar la demanda del proyecto, debido a que las rosas preservadas son nuevas en el mercado y presentan una gran cantidad de sustitutos (arreglos florales convencionales).

Finalmente, el factor externo, surgimiento de competidor directo, presenta una ponderación de 0.18, ya que el mercado de venta de arreglos florales en el Perú, no se encuentra totalmente desarrollado, motivo por el cual es altamente probable la aparición de competidores directos.

7.4 Desarrollo de Modelo CANVAS

Con la finalidad de visualizar de forma global el funcionamiento del negocio, se aplica el modelo CANVAS, que analiza la interacción de 9 módulos visualizados en la Tabla N°7.4 – Modelo de negocio CANVAS, los mismos que se detallan a continuación:

7.4.1 Propuesta de valor

Golden Flowers, es una empresa dedicada a la comercialización de rosas preservadas para las personas de edades comprendidas entre 25 y 35 años de edad, pertenecientes a los NSE A y B. El factor diferenciador los productos ofertados se basan en:

- Atención personalizada, comprendida desde la asesoría al momento de la compra hasta la entrega del arreglo. La calidad del servicio es el valor agregado que se le ofrece al producto con la finalidad de fidelizar clientes.

- Productos y diseños innovadores, es otra de las principales características que Golden Flowers ofrecerá al mercado, con la finalidad de distinguirse frente a otros competidores del mercado.
- Exclusividad, este es otro aspecto que Golden Flowers buscará aprovechando el ser una empresa nueva, asimismo, la exclusividad no solo se refleja en lo innovador del producto, sino en lo innovador del servicio, reflejado en la asesoría al momento de la compra y la entrega del producto mediante la vestimenta elegante y trato cordial del personal que realiza el delivery. Cabe recordar que el mercado objetivo no son todos los NSE, sino solo los NSE A y B.

7.4.2 Segmento de clientes

El mercado objetivo son las personas cuyas edades fluctúen entre 25 y 35 años, pertenecientes a los NSE A y B, internautas que pertenezcan a la red social Facebook, los mismos que deben residir en Lima Metropolitana.

Asimismo, si bien no es parte del análisis de la presente tesis, es posible ampliar la oferta también al sector corporativo, empresas que requieran el servicio de decoración con flores que deban tener un tiempo de duración prolongado, como aquellas que realizan actividades corporativas y que tomen este producto para ser entregado a su personal en fechas especiales (Día de la madre, Día del trabajo, Día de la secretaria, entre otros).

7.4.3 Relación con clientes

La propuesta de Golden Flowers, busca tener una relación de alta calidad con el cliente, que el servicio de atención y el producto supere las expectativas de estos, con la finalidad de fidelizar a los clientes y sean los comentarios positivos de estos, uno de los principales medio de difusión para la captación de nuevos clientes.

7.4.4 Canales

El principal canal de ventas es la red social Facebook, esta al momento de la compra direccionará a los clientes a la página web de Golden Flowers, en la cual podrán realizar la compra o a través del Contac Center como otra alternativa.

Asimismo, la confirmación de la entrega del pedido y de pormenores durante el proceso de la entrega, se realizará mediante la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp.

7.4.5 Alianzas clave

Debido a que en el mercado nacional no existe una pluralidad de proveedores, es de vital importancia el realizar alianzas estratégicas con proveedores del Ecuador, con la finalidad de asegurar el abastecimiento de las rosas preservadas, así como, obtener mejores beneficios económicos, representado por menores costos de esta materia prima.

7.4.6 Actividades clave

Las actividades claves para poder establecer un servicio exitoso para nuestra empresa, se dan a través de:

- Abastecimiento de las rosas preservadas mediante la importación de las mismas del Ecuador.
- Difusión de las características de las rosas preservadas a través de las redes sociales.
- Diseño de productos innovadores y de acuerdo a tendencias de mercados internacionales.
- Servicio de Delivery, una de los aspectos que caracteriza a Golden Flowers, que consiste en la entrega del arreglo por parte de personal vestido de forma elegante y con un trato cordial.

7.4.7 Recursos clave

Los recursos clave para el presente plan de negocio son:

- Los proveedores de las rosas preservadas como del empaque Deluxe.
- El manejo de los administradores de redes sociales como Facebook para empresas (incluyendo la publicidad por dichos medio y promociones que se pueda contratar con Google AdWorks)
- La gestión del servicio de entrega Delivery.

7.4.8 Estructura de costos

Dentro de las actividades que serán parte de la estructura de costos, se dividen en:

- Costo variable: manejo de inventarios, gastos incurridos en el empaquetado y servicio de movilidad.
- Costo fijo: remuneraciones a personal y pago de publicidad en redes sociales.
- Economía a escala: El hecho de que el volumen de compra de flores preservadas aumente, permitirá absorber los costos fijos y por ello incrementar el margen de ganancia.

7.4.9 Fuentes de ingresos

El ingreso será enfocado sólo a través de la comercialización de flores preservadas, no se brindará aún un servicio conexo recurrente que pueda significar el nacimiento de otra fuente de ingresos. Los ingresos, de acuerdo a los canales usados se pueden dividir en:

- Compra en línea (redes sociales)
- Compra vía telefónica (después de realizar la validación de la compra, mediante medio electrónico).

Tabla N°7.4 – Modelo de Negocio CANVAS

<p>ALIANZAS CLAVE</p> <p>-Proveedores de rosas preservadas del Ecuador, con la finalidad de asegurar el abastecimiento de las rosas preservadas y obtener mejores beneficios económicos.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>-Abastecimiento de las rosas preservadas. -Difusión de las características de las rosas preservadas. -Diseño de productos innovadores.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>-Productos y diseños innovadores. -Productos exclusivos. -Atención personalizada. -Servicio de Delivery exclusivo.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>-Relación de alta calidad con el cliente, el servicio de atención y el producto supere las expectativas de estos.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Niveles Socioeconómicos A y B, que residan el Lima Metropolitana. -Personas de estos NSE que tengan entre 25 y 35 años de edad. -Que sean internautas y usen la red social Facebook.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>-Abastecimiento de rosas preservadas. -Administración de las redes sociales. -Diseño de productos. -Gestión de servicio de Delivery.</p>		<p>CANALES</p> <p>-Canal de publicidad: Red social Facebook. -Canal de ventas: A través de Pagina Web y Call Center. -Confirmación de entrega de pedido mediante aplicación de mensajería instantánea WhatsApp.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>-Costo variable: manejo de inventarios, gastos incurridos en el empaquetado y servicio de movilidad. -Costo fijo: remuneraciones a personal y pago de publicidad en redes sociales. -Economía a escala: Principalmente en la compra de rosas preservadas.</p>			<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>-Arreglos de rosas preservadas. -Servicio de delivery.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Ventaja competitiva

Para poder determinar la ventaja competitiva en el mercado de venta de arreglos florales, se utilizarán los factores comparativos descritos en el Capítulo V: Análisis de Competidores y serán evaluados para las empresas Interflora, Las Rosas de Aurelia, Rosatel y Florerías Unidas, con la finalidad de identificar las fortalezas de estos en los factores de comparación, tal como se observa en la Tabla N°7.5 – Propuesta de valor para los factores comparativos.

Tabla N°7.5 – Propuesta de valor para los factores competitivos

FACTORES COMPARATIVOS	INTERFLORA	LAS ROSAS DE AURELIA	ROSATEL	FLORERIAS UNIDAS
INNOVACIÓN	No presenta productos innovadores, los arreglos son los comúnmente ofertados en el mercado.	Diseños de arreglos basados en la estética de distintos movimientos artísticos como arte moderno, por art, arte del renacimiento, arte surrealista y elementos secos	Principal característica de Rosatel al iniciar sus operaciones en el mercado peruano. Servicio de Delivery y rosas en caja fue su principal elemento innovador; sin embargo, han pasado 24 años y no han ingresado elementos innovadores contundentes en su catálogo.	La innovación se da en la transformación de su plataforma virtual, que permite una mejor experiencia con sus clientes.
VARIEDAD	Presenta un catálogo altamente variado, con distintas variedades de flores y presentaciones.	Presenta una gran variedad en lo que respecta a arreglos innovadores, que no son comúnmente ofertados en el mercado. Destacan arreglos florales grandes, con gran variedad de flores y colores.	Oferta una gran variedad de arreglos florales y complementos como perfumes, chocolates, peluches, vinos, juguetes; entre otros.	Presenta un catálogo variado, con distintas variedades de flores y presentaciones.
SERVICIO	Atención en alrededor de 150 países, con una tención las 24 horas del día los 7 días de la semana.	El servicio brindado es el tradicional, venta por internet y 4 locales físicos, con entrega a domicilios.	Servicio de venta en tiendas físicas, virtuales y por Call Center.	Servicio de venta en tiendas físicas, virtuales y por Call Center.
TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	Principal pilar para sustentar su expansión y volumen de ventas actuales. Buscan implementar herramientas de procesamiento de bases de datos como Business Intelligence y Big data.	Debido a su volumen de ventas no invierte significativamente en tecnologías de información.	Inversión alta en tecnologías de información que brinden soporte a su alto volumen de ventas.	Implementación de E-Commerce, desarrollando una plataforma creativa y eficiente.

Elaboración: Propia.

Una vez determinadas las ventajas competitivas de las empresas materia de benchmarking, estas serán consideradas como buenas prácticas a ser consideradas al momento de diseñar las acciones estratégicas del negocio.

7.6 Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas a implementar, buscarán posicionar a Golden Flowers en el mercado de venta de flores por delivery, estas acciones son las siguientes:

- Desarrollar un plan de marketing, que permita difundir en un principio los beneficios y el carácter innovador de las rosas preservadas; así como, promocionar a través de las redes sociales, la marca Golden Flowers, como una empresa de productos y servicios exclusivos.
- Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de rosas preservadas del Ecuador, en respuesta a que en el Perú no se cuenta con una pluralidad de proveedores necesarios que aseguren el abastecimiento del principal insumo de Golden Flowers. Con esta acción se busca asegurar el abastecimiento de las rosas preservadas y mayores beneficios económicos a través de las economías de escala.
- Promover la renovación de nuevos diseños con una frecuencia de tres meses, con la finalidad de mantener a los clientes satisfechos en relación a los productos ofertados.
- Implementar una cultura de servicio y alta calidad de atención al cliente, con la finalidad de fidelizar a los clientes.
- Desarrollar la infraestructura tecnológica que permita a Golden Flowers, responder al volumen de ventas estimado, pudiendo cubrir las expectativas del cliente al momento de la compra, buscando que esta sea, rápida, sencilla y segura.
- Asegurar y reforzar el concepto de exclusividad, mediante una evaluación post venta al cliente, respecto al servicio de asesoría, calidad del producto y vestimenta y trato del personal del delivery. El concepto de exclusividad es de suma importancia para el presente proyecto, pues este no puede ser alcanzado por empresas grandes ya posicionadas en el mercado, pues ellos, al llegar a todos los distritos de Lima y al encontrarse al alcance de los NSE A, B y C, que son los que predominan en Lima Metropolitana, pierden el concepto de exclusividad.

CAPITULO VIII – PLAN COMERCIAL

El presente capítulo tiene como objetivo la búsqueda de oportunidades de desarrollo que contribuya a la sustentabilidad del plan de negocio presentado, el cual tiene como fin ofrecer la exclusividad en la venta de arreglos de flores preservadas con diseños innovadores y el mejor servicio al momento de la entrega de los productos ofertados.

8.1 Objetivos del Plan Comercial

El Plan Comercial tiene como objetivo la programación y planificación de las interacciones con los clientes, desde la segmentación del mercado al cual estará dirigido el proyecto (mercado objetivo), hasta la definición de estrategias para el posicionamiento, para la diferenciación de producto y servicios; así como, los recursos necesarios para el desarrollo de los mismos.

8.2 Segmentación

La segmentación responde al concepto de exclusividad que busca ofrecer Golden Flowers, tanto en el producto como en el servicio. El producto, que está compuesto por rosas preservadas en cajas con diseños de alta calidad, tiene un alto costo respecto a los arreglos de rosas convencionales; así mismo, el servicio de delivery ofrecido, personal vestido de forma elegante, incrementa el costo del mismo, por tal motivo el mercado objetivo tiene que valorar la exclusividad del producto y servicio más allá de su costo.

Es en este sentido, que el mercado objetivo son las personas entre 25 y 35 años de edad, pertenecientes a los Niveles Socioeconómicos A y B cuyos perfiles se presentan en el Anexo N°6; asimismo, que sean internautas y que pertenezcan a la red social Facebook, (perfiles por NSE y preferencias publicitarias se encuentran en el Anexo N°7), debido a que este es el canal mediante el cual se difundirán las características de las rosas preservadas; así como, se ofertarán los productos de Golden Flowers.

Para un mayor entendimiento de las características de los NSE A y B, en relación a sus gustos y preferencias en el uso del internet, se presenta la Tabla N°8.1 – Usos y actitudes hacia internet de los NSE A/B, esto con la finalidad de elegir las estrategias más adecuadas para el mercado objetivo definido.

Tabla N°8.1 – Usos y actitudes hacia internet de los NSE A/B

CARACTERISTICAS	NSE A/B
GÉNERO	Hombres: 54% Mujeres: 46%
EDAD PROMEDIO	28 años
SESIONES MENSUALES	29
DISPOSITIVO DE ACCESO	Smartphone: 66% Computadoras: 54% Laptop: 50%
PERTENECEN A ALGUNA RED SOCIAL	87%
USAN FACEBOOK	99%
VISITA YOUTUBE	95%
OMITE PUBLICIDAD	89%
VIDEOS MAS VISTOS	Musicales: 68% Películas: 37%

Fuente: Ipsos

8.3 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento de una marca, debe entenderse como la imagen y percepción que tienen los clientes respecto a la marca, los productos y el servicio ofertados, de manera individual y respecto a la competencia.

Para llevar a cabo la definición de la estrategia de posicionamiento adecuada, es necesario tener en cuenta factores como la diferenciación, producto poco imitable, beneficios relevantes para el cliente; entre otros, los mismos que se describen a continuación:

- **La diferenciación**

Es el factor más importante dentro de la estrategia de posicionamiento, ya que el ofrecer productos similares al de la competencia no ofrece ningún tipo de ventaja. Es por ello que Golden Flowers, buscan diferenciarse de otras empresas del mercado ofreciendo productos innovadores, con empaques de diseños únicos y exclusivos, renovando su catálogo con el ingreso de al menos un producto nuevo cada tres meses.

Del mismo modo, el servicio de delivery será diferenciado, al ofrecer nuevamente el concepto de exclusivo, mediante la entrega de los arreglos por personal vestido de forma elegantes con un trato muy cordial, rompiendo el esquema del repartidor común, vestido con jean, casacas gruesas, entre otros.

- **Productos poco imitables**

Los productos del mercado de arreglos de flores en el Perú, son bastante propensos a ser copiados por distintos actores del mercado, si bien Golden Flowers implementará en el mercado productos con diseños innovadores; así como, la exclusividad del servicio del delivery, deberá invertir esfuerzos en difundir estos productos y servicios como los pioneros de estos en el mercado, reforzando de esta manera el concepto de una empresa con productos innovadores.

- **Percepción de beneficios del producto**

En este factor, tanto el producto como el servicio deberán ser percibidos por el cliente, como los mejores que ofrece el mercado, sintiendo que reciben el máximo beneficio por el producto pagado.

- **Proceso continuo**

El posicionamiento de la marca debe entenderse como un proceso de constante perfeccionamiento de la marca, productos y servicios ofertados, buscando crear y mantener ventajas competitivas.

En base a los factores mencionados en los párrafos precedentes, la estrategia será la de posicionar la marca, productos y servicios, como productos innovadores, exclusivos o de lujo, a través de la promoción y venta para los NSE A/B, para ello se realizarán campañas de difusión de las características de las rosas preservadas, de los productos ofertados los cuales serán visualmente elegantes e innovadores; así como, de las características del servicio de delivery.

Este tipo de campañas se mantendrán durante el primer año de forma intensiva, para lograr el reconocimiento de nuestra marca en el mercado objetivo; luego de ello, se

promocionarán los arreglos nuevos de diseños propios o de tendencias de mercados europeos, con la finalidad de afianzar el concepto de innovador y exclusivo.

8.4 Desarrollo de la flor de servicio

Esta es una técnica que permite diferenciarnos de la competencia con la finalidad de que los clientes potenciales prefieran los productos de Golden Flowers, frente a otros productos de la competencia. Para ello, esta técnica considera una serie de aspectos (pétalos), con los que Golden Flowers buscará agregar valor a un producto tan básico como lo es una rosa.

- **Información**

Golden Flowers busca proporcionar a sus clientes, información clara, veraz y oportuna respecto a las características del producto, disponibilidad de estos, así como el tiempo en los que estos serán entregados, a través de los canales de comunicación que contara con el cliente (Facebook, Call Center, WhatsApp).

- **Consulta**

Aspecto que consiste en atender todas las expectativas en relación a las preguntas que tengan los clientes, las mismas que deben ser atendidas de forma cordial y atenta. Recordemos que la asesoría durante la compra forma parte del nivel de servicio que se busca ofrecer a los clientes.

- **Toma de pedidos**

El proceso de toma de pedidos debe ser de forma ágil y sencilla con la finalidad de optimizar tanto el tiempo de los clientes como el de la empresa.

- **Cortesía**

Aspecto orientado a hacer de la hospitalidad uno de los valores de Golden Flowers, especialmente en todos aquellos aspectos en los que se tenga contacto con el público o clientes, como en la red social Facebook, al momento de realizar la compra del producto o al momento de realizar la entrega del arreglo floral al destinatario.

- **Atención**

La atención es uno de los aspectos determinantes al momento en el que un cliente decide retornar para volver hacer un pedido, es por ello que Golden Flowers, buscará brindar una excelente atención; así como, de estar pendiente de las necesidades de los clientes.

- **Excepciones**

Con la finalidad de asegurar la satisfacción de los clientes, pueden darse ciertas excepciones de requerirse, con la finalidad de asegurar la satisfacción de los clientes; sin embargo, estos deben ser excepcionales y evitar que se repitan.

- **Facturación**

El cobro de los productos y servicios deben ser totalmente claros, para evitar malas interpretaciones por parte de los clientes. Golden Flowers en la facturación contará con dos ítems, uno correspondiente al costo del producto y otro al servicio del delivery. Asimismo los productos ofertados mostrarán el costo de estos, incluyéndose dentro del precio el impuesto general a las ventas (IGV).

- **Pago**

El método de pago elegido por Golden Flowers, es a través de PayPal y Visa, con la finalidad de realizar los pagos de manera más ágil y sencilla; asimismo, se ofrece como método de pago las transferencias interbancarias.

8.5 Mezcla de Marketing

La mezcla de marketing la componen cuatro programas que exigen una combinación estratégica adecuada al tipo de producto y al segmento meta, combinando componentes como lo son el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción. Asimismo, la combinación de estos se convierte en una herramienta para generar un estímulo al mercado objetivo y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo (Prettel Vidal, 2016).

8.5.1 Producto

El producto ofrecido por Golden Flowers son arreglos de flores preservadas con diseños innovadores; además de un servicio de asesoramiento personalizado en la compra y un exclusivo servicio en la entrega del producto.

Los productos ofrecidos son arreglos florales de rosas preservadas de tamaños: L y XL, las mismas que son importadas del Ecuador. Los productos serán elaborados por Golden Flowers con altos estándares de calidad, de forma similar a los arreglos que se presentan en la siguiente imagen:

Imagen N°8.1 - Productos ofertados



Fuente: Floraltrendy

8.5.2 Precio

El precio de venta en el mercado limeño fue determinado de acuerdo a los resultados arrojados por medio de las encuestas y focus group realizados. Este se encuentra en 3 tipos de rangos para que puedan ser accedidos con mayor frecuencia por parte de los clientes; asimismo, el precio se encuentra al nivel de costos de los arreglos más exclusivos que ofrece el mercado, motivo por el cual con este se afianza una vez más el concepto de exclusividad.

8.5.3 Plaza

Se buscará ofrecer el producto a 5 distritos limeños: San Borja Sur, Santiago de Surco, Miraflores, La Molina y San Isidro los cuales pertenecen a los sectores A y B. Siendo su principal estrategia de venta ofrecer el producto a través de la red social principal Facebook, ya que de todos los internautas el 99% cuenta con una cuenta de

Facebook, por lo que se elaborarán videos y publicidad a través de este medio. Cabe resaltar que nos enfocamos en estos sectores debido a que según Ipsos Apoyo su nivel de acceso a internet es mayor, contando con 29 sesiones mensuales por persona, casi de manera diaria.

8.5.4 Promoción

La promoción y publicidad de la empresa, productos y beneficios de las rosas preservadas, se harán principalmente por la red social Facebook, tal como mencionamos en la segmentación, esta es la red social de mayor acogida entre los NSE A y B.

Asimismo, en base a las preferencias de los internautas por la publicidad en videos, estos serán los de mayor uso, para ello se contará con una cuenta de Facebook para Golden Flowers, el cual tendrá un administrador a tiempo completo.

Debido a que las rosas preservadas no son muy conocidas en el mercado nacional, en el primer año de operaciones de la empresa, se invertirá intensivamente en campañas de difusión de las rosas preservadas y de la marca Golden Flowers, para ello se tiene contemplado la participación continua en ferias florales, como lo es “PERUFLORAA”.

8.6 Presupuesto de Marketing

Como se ha mencionado anteriormente, el presupuesto de marketing del primer año del proyecto será intensivo, con la finalidad de difundir la marca y los productos ofertados, tal como se observa en la Tabla N°8.2 – Presupuesto de Marketing.

Tabla N°8.2 – Presupuesto de Marketing

PUBLICIDAD / PROMOCIÓN	2019	2020	2021	2022	2023
Publicidad Facebook	22,880	11,880	11,880	11,880	11,880
Ferias Florales	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Participación en eventos otros	18,000	9,600	9,600	9,600	9,600
TOTAL	49,880	30,480	30,480	30,480	30,480

Fuente: Elaboración Propia

8.7 Conclusiones del capítulo

- El mercado objetivo son las personas con edades comprendidas entre los 25 y 35 años, pertenecientes a los NSE A y B, usuarios de la red social Facebook.
- La principal estrategia de posicionamiento será la diferenciación de los productos ofertados por Golden Flowers, frente a otros productos ofertados en el mercado de arreglos de flores.
- Dado que se trata de una empresa nueva y los productos ofertados (rosas preservadas) no son conocidos por la totalidad del público objetivo, el primer año se realizará campañas intensivas de difusión de las rosas preservadas y de la Marca Golden Flowers.
- Se define a los conceptos innovación, exclusividad y servicio cordial, como los pilares en los que se basará la marca y productos Golden Flowers.

CAPITULO IX: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se analizará con detalle las operaciones de Golden Flowers, desde el abastecimiento de los insumos para la elaboración del producto, hasta su entrega al cliente; así mismo, se buscará determinar los procesos relevantes dentro de Golden Flowers y la ubicación de este dentro de la industria.

9.1 Cadena de valor

En el presente numeral se presentarán las interacciones externas e internas que tiene Golden Flowers con los distintos actores del mercado, con la finalidad de determinar aspectos considerados como críticos para los objetivos del plan de negocio.

9.1.1 Cadena de valor de la Industria

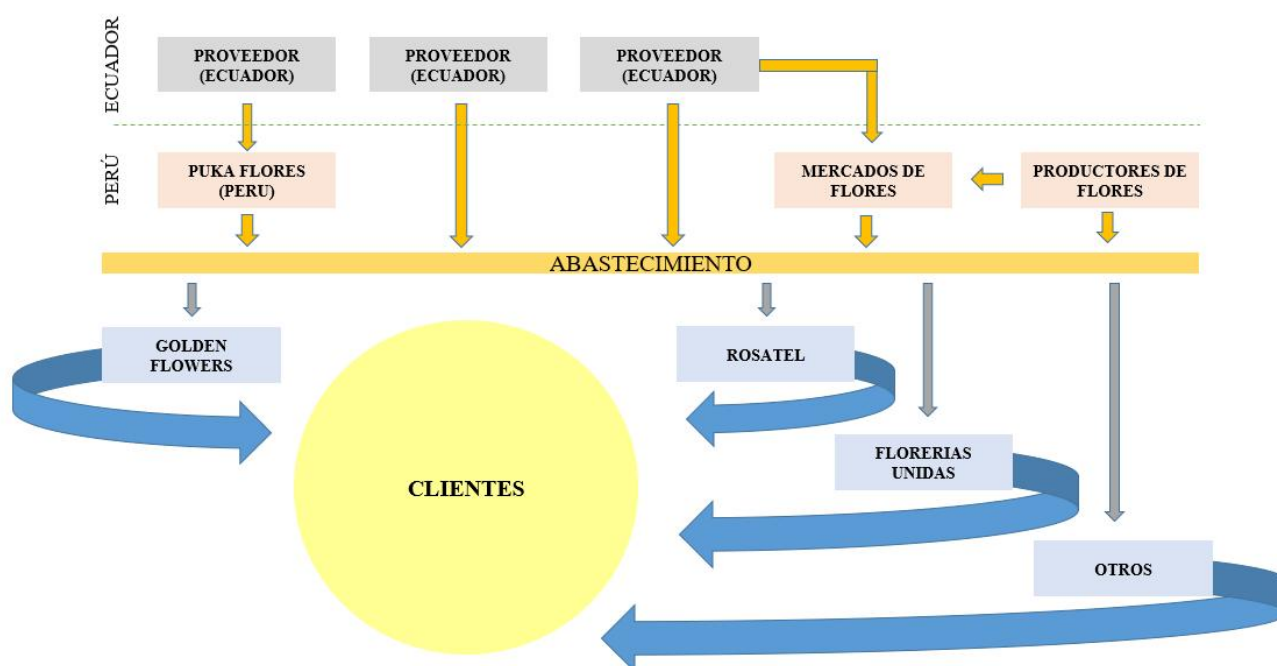
El mercado de flores en el Perú tiene un alto potencial a ser explotado, al momento de compararlo con mercados similares de los países de Ecuador y Colombia, países que cuentan con mayores investigaciones en floricultura para obtener flores de mejor calidad.

Es por ello que muchas de las empresas del sector importan flores principalmente del Ecuador o las compran directamente con los productores de estas a nivel nacional, esto con la finalidad de obtener las flores de mayor calidad. En menor medida, las empresas del sector compran las flores de los mercados de flores ubicados en Lima Metropolitana.

Para el caso de Golden Flowers, que ofertará exclusivamente arreglos con flores preservadas, es un aspecto considerado de alto riesgo el abastecimiento de este insumo, dado que en el mercado nacional no existe empresas que realicen el proceso de liofilización, solamente se cuenta con un único importador y distribuidor de rosas preservadas (Puka Flores), cuyo origen son del Ecuador.

En el gráfico N°9.1 – Cadena de valor de la industria, se puede evidenciar las interacciones de los distintos participantes del mercado de flores, siendo notorio que el abastecimiento de las flores, es el aspecto externo de mayor importancia en la industria, esto con la finalidad de poseer las flores de mejor calidad que puede ofrecer el mercado.

Gráfico N°9.1 – Cadena de valor de la industria



Fuente: Elaboración Propia.

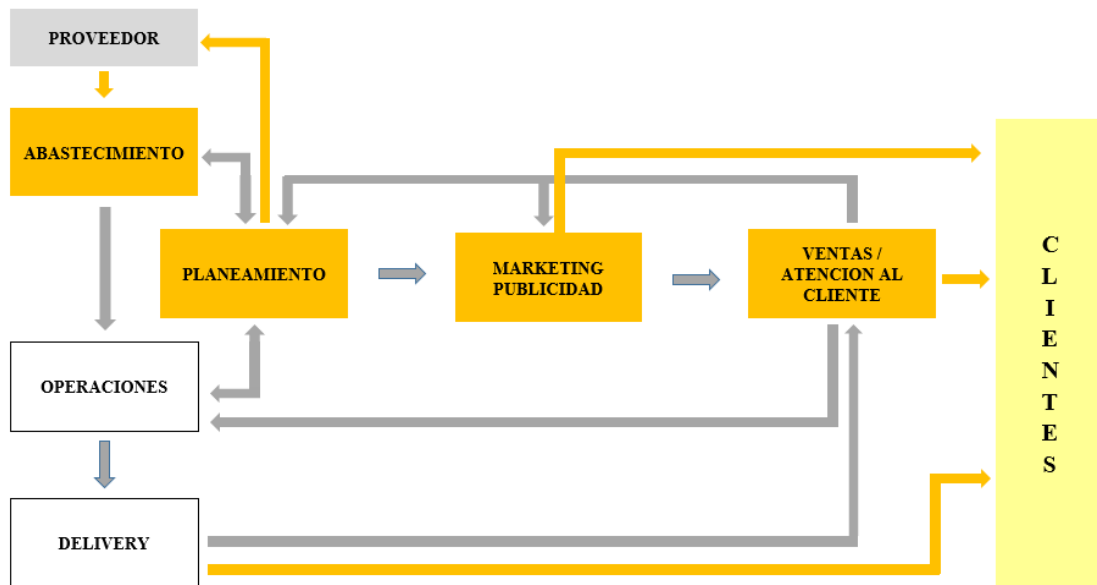
9.1.2 Cadena de valor de Golden Flowers

La cadena de valor de Golden Flowers, busca identificar aquellas actividades que se consideran relevantes para el negocio. Tal como se observa en el Gráfico N°9.2 – Cadena de Golden Flowers, se consideran las actividades de abastecimiento, planeamiento, marketing, ventas y atención al cliente.

El abastecimiento, como ya se ha mencionado, es uno de los aspectos más relevantes de la industria, motivo por el cual se debe llevar un adecuado control de los inventarios. Es en este aspecto, que el planeamiento toma relevancia significativa, pues es el nexo entre las ventas y el abastecimiento.

El marketing y la atención al cliente es otro de los aspectos más importantes, pues ellos son quienes tienen mayor contacto con los clientes, con la finalidad de concretar la venta. Es por ello que de no lograr conectar con el cliente mediante la publicidad y los productos ofertados, los ingresos del negocio podrían verse afectados. Golden Flowers, busca fidelizar a sus clientes, mediante productos innovadores y un trato cordial, es por ello la importancia de estas actividades.

Gráfico N°9.2 – Cadena de valor de Golden Flowers

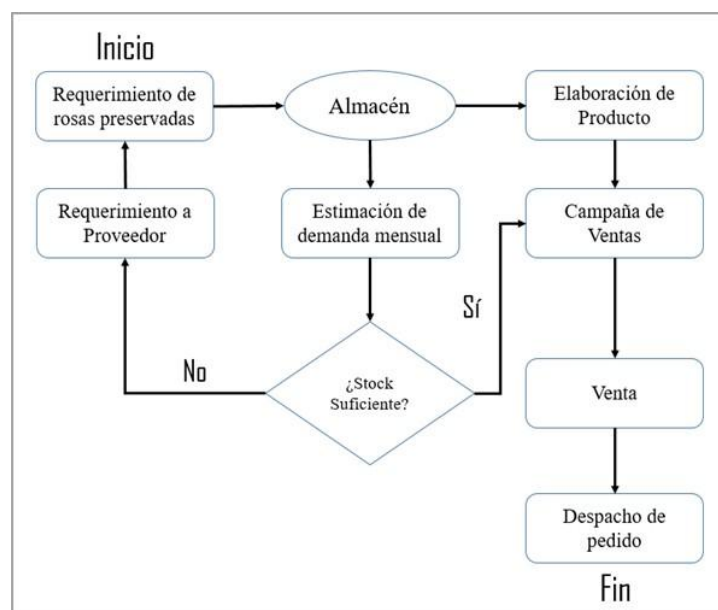


Fuente: Elaboración Propia.

9.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones, nos permite entender el funcionamiento de la empresa a nivel operacional para cumplir con los objetivos y metas trazadas. El principal objetivo es de la satisfacer al cliente con un producto de alta calidad; así como el fortalecimiento de la marca en el público objetivo. Para un mayor entendimiento se presenta el Gráfico N°9.3 – Esquema de Operaciones.

Gráfico N°9.3 – Esquema de Operaciones

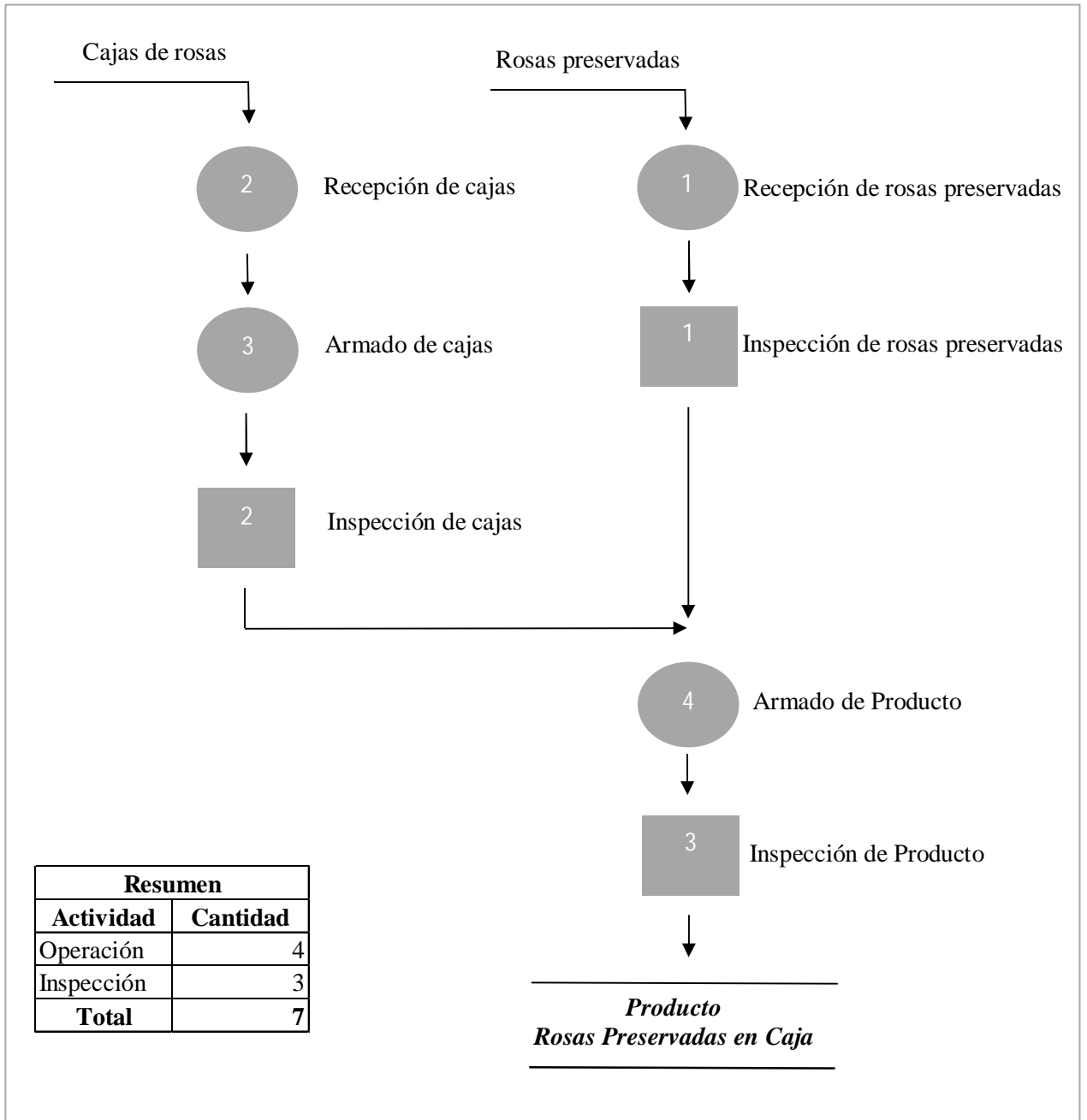


Fuente: Elaboración Propia.

9.2.1 Proceso de elaboración del producto

En el presente numeral, se describe el proceso de elaboración del producto a ofertar “Rosas Preservadas”, si bien existen 03 variedades de producto, estos tienen el mismo proceso para su elaboración. En el Gráfico N°9.4 – Diagrama de Operaciones de Procesos para la elaboración de arreglos de rosas preservadas.

Gráfico N° 9.4: D.O.P para la elaboración de arreglos de rosas preservadas



Fuente: Elaboración Propia

El proceso de elaboración de los arreglos de rosas preservadas, son explicados a continuación:

- Recepción de rosas preservadas, las mismas que son retiradas del almacén y puestas en las zonas de ensamblaje del producto. Las flores se encuentran almacenadas en cajas de 12 rosas preservadas.
- Inspección de las rosas preservadas, al momento de retirar las rosas de la caja de almacén, estas son revisadas para que cumplan los parámetros de calidad que se quiere dar a los clientes, como pétalos no quebrados, colores intensos y homogéneos, aspecto natural y fresco.
- Recepción de cajas, las mismas que son retiradas del almacén y puestas en el área de ensamblado del producto.
- Armado de cajas, las mismas que existen de 3 tipos para cada tipo de rosa preservada. El armado es de forma manual y estos se realizarán 24 horas antes de ser enviados al cliente, para mantener la calidad del producto.
- Inspección de cajas, al igual que con las rosas se inspeccionará la calidad de la caja una vez armada que no se encuentre rota, ni fisuras, ni abolladuras.
- Armado e inspección del producto, una vez que armada la caja se procede a introducir la rosa o rosas en ella, dependiendo del tipo de producto, para luego ser inspeccionadas de forma integral.

9.2.2 Proceso de abastecimiento

Tal como se precisó en párrafos precedentes, el abastecimiento es uno de los puntos críticos para el negocio, por tal motivo se contarán con dos políticas de abastecimiento. La primera consta del abastecimiento de rosas preservadas de forma mensual y la segunda para atender la demanda de flores por ocasiones especiales como el Día de la Madre, Día de la Mujer, Día de la Secretaria; entre otros.

9.2.2.1 Tercerización del proceso de liofilización

Actualmente, el Perú no cuenta con empresas que tengan la experiencia en el proceso de liofilización de flores; así mismo, este proceso requiere gran inversión en equipos, maquinaria y personal técnico y operativo, motivos por los cuales y al ser un

este un negocio nuevo, se ve por conveniente el tercerizar dicho proceso y comprar las rosas ya preservadas.

Entre los principales proveedores de flores preservadas tenemos, en el ámbito internacional, en específico en el país del Ecuador, dado que es un país líder en la región en el mercado de flores y flores preservadas.

Ø **Ecuador Forever**

Ciudad: Quito

Teléfono: +593-22-040-476

E-mail: info@ecuadorforever.com

Productos: Mini Rosa, Rosa XXL, Rosa con Tallo.

Ø **Golden Farms**

Ciudad: Quito

Teléfono: +593-2244-9559

Productos: Rosas preservadas, Orquídeas preservadas, otros vegetales y frutas preservadas.

Ø **Alinatura**

Ciudad: Cayambe

Teléfono: +593-2211-0958

Productos: Rosas preservadas, Tallos preservados.

Ø **Hello Detalles**

Ciudad: Quito

Teléfono: +593-9-8321-4074

Productos: Flores preservadas, Rosas eternas.

A nivel nacional, se ha identificado que PUKA FLORES es el principal distribuidor de RoseAmor (Importador), marca de gran prestigio a nivel de Rosas y Flores preservadas.

Ø **Puka Flores**

Ciudad: Lima

Teléfono: +51-979-035444

E-mail: tmartinez@pukaflores.com

Contacto: Tatiana Martínez

Productos: Flores preservadas, Rosas eternas.

Dado que el proyecto de venta de flores preservadas es nuevo y se tiene poca experiencia respecto de la cadena de suministro, se ve por conveniente tercerizar el proceso de liofilización de las rosas mediante la importación directa o intermediario importador, empresa PUKA FLORES, la misma que tiene reconocimiento a nivel nacional, ya que es el principal proveedor de flores preservadas de reconocidas empresas del sector como ROSATEL y FLORALTRENDY.

9.2.2.2 Política de abastecimiento mensual

Esta política considera el abastecimiento por reposición de aquellos productos (rosas preservadas) que son demandadas comúnmente para regalo, cumpleaños, aniversarios; entre otros. Debido a que el pedido requiere una anticipación de 20 días calendario se establece como política, la definición de la cantidad de productos requeridos con 25 días calendario de anticipación.

Para la definición de la cantidad de producto a abastecer, se deberá considerar el stock en almacén y la estimación de la demanda para el mes siguiente, debido a que la empresa es nueva, no se cuenta con información histórica y no cuenta aún con un mercado cautivo.

En relación a la determinación de la demanda por cumpleaños y aniversarios, el canal de venta, en este caso la red social Facebook, nos permite identificar con anticipación la cantidad de clientes con aniversarios y cumpleaños en el próximo mes, lo cual permite orientar mayores recursos en publicidad para captar a estos potenciales clientes.

9.2.2.3 Política de abastecimiento por ocasiones especiales

La presente política define como ocasiones especiales, en base a las preferencias según las encuestas realizadas, el Día de la Madre, San Valentín y el Día de la Mujer. Debido a que son fechas de alta demanda, los pedidos se planificarán y realizarán con 60 días calendario de anticipación, para poder mitigar el riesgo de desabastecimiento de rosas preservadas, dado que las flores preservadas serán importadas del Ecuador.

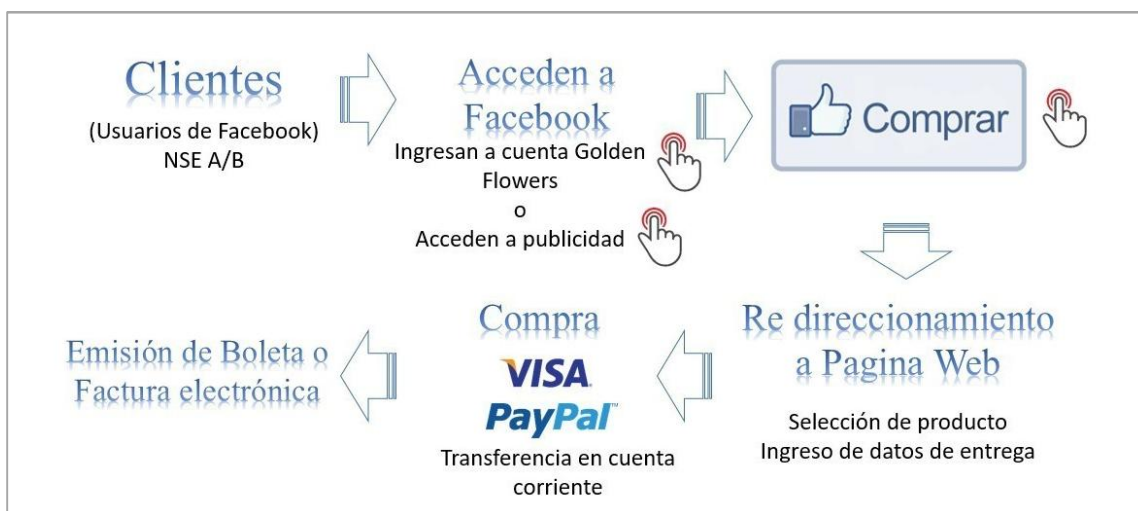
Asimismo, la cantidad de 65 días calendarios previos responde a la necesidad de contar con más tiempo para la elaboración del producto y difusión de los mismos a través de videos y afiches publicitarios a través de la red social Facebook.

9.2.3 Proceso de venta

El proceso para la venta empieza con la publicidad y oferta a través de la red social Facebook, en esta se publicitarán los productos al sector objetivo con las herramientas para la publicidad que ofrece esta red social, las cuales son presentadas en el Plan de Marketing.

La red social Facebook, es canal mediante el cual los clientes son re direccionados a la página web de la empresa, en la cual se concreta la compra. En el grafico N°9.5 – Esquema de ventas de rosas preservadas, se muestra el esquema de compra de las rosas preservadas a través de Facebook.

Gráfico N°9.5: Esquema de venta de rosas preservadas



Fuente: Elaboración Propia

Como primer paso, los usuarios que se encuentren en la red social Facebook, pueden acceder a la cuenta de la empresa “Golden Flowers” para visualizar los productos ofertados; así como, información adicional de la empresa.

Por otro lado, aparecerá publicidad a los usuarios de Facebook (Publico objetivo) que ofertan los tres tipos de productos ofertados, ante esto, el usuario de Facebook tiene la opción de dar clic en comprar. En ambos casos, ya sea a través de la cuenta de Facebook

“Golden Flowers” o en la publicidad de Facebook, aparecerá la opción de compra; este botón direcciona a los potenciales clientes a la página web de la empresa.

Dentro de la página web de “Golden Flowers” se selecciona el producto deseado; así como, los datos del comprador y destinatario como nombre, fecha de entrega, rango horario de entrega, dirección de entrega y teléfono de referencia.

Asimismo, Golden Flowers contará con un Call Center dedicado a la recepción de pedidos a través de una línea telefónica, quienes brindarán la asesoría necesaria al momento de la compra, la función del Call Center, es la de asesor a los clientes y tomar los datos necesarios para la entrega de su pedido. Este medio de toma de pedidos representa un 30% de las ventas que realizan normalmente las empresas del sector, el 70% de las ventas se dan a través de internet (Mendoza del Solar, Kukyflor).

Finalmente, la venta se concreta mediante el pago, para ello se tienen las opciones de pago con tarjeta de crédito, débito y transferencia en cuenta bancaria. Una vez realizado el pago llega un correo de confirmación del pedido al correo electrónico del comprador junto con la boleta o factura electrónica.

9.2.4 Procedo de despacho

Para el despacho de los productos se realizará mediante un motorizado que atenderá el reparto de los pedidos principalmente en los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja y La Molina, principales distritos que cuentan por personas a los NSE A/B.

La elaboración de ruta de despacho se realizará el día anterior del mismo; no obstante, se atenderán pedidos realizados con una anticipación mínima de 4 horas si es que el cliente tiene la necesidad que se entregue ese mismo día, esto con la finalidad de diferenciarnos de otros competidores que atienden pedidos que se hayan realizado con 24 horas de anticipación.

Uno de los elementos estratégicos de diferenciación que utilizará Golden Flowers, es en el servicio de despacho o delivery, este será realizado por una persona vestida elegantemente, enfatizando adicionalmente, en un trato y cordial, demostrando ante los demás clientes la exclusividad de la marca.

CAPITULO X: ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

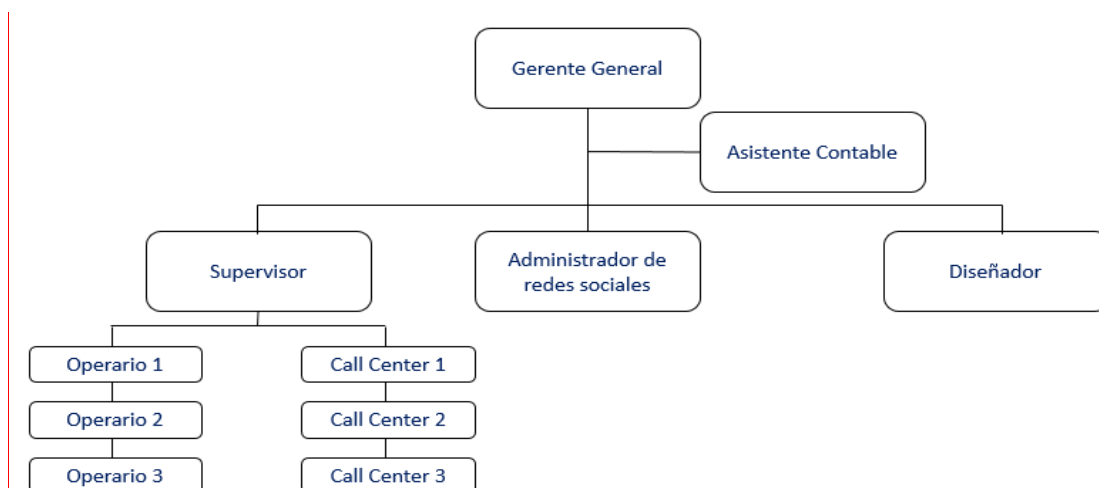
El objetivo de este capítulo es analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos de la empresa a través de un organigrama de la empresa, con finalidad de definir funciones y tareas para cada puesto de trabajo, así como determinar políticas de reclutamiento y selección de personal, definiendo remuneraciones y políticas de vacaciones, entre otros.

10.1 Organización de la empresa

El tipo de organización predominante será la organización mecánica, elaborada para que los colaboradores de la empresa y sus funciones se conduzcan en formas previsibles. Se caracteriza por (a) fundarse en reglas y disposiciones; (b) centralizar la toma de decisiones; (c) responsabilidades definidas y (d) una rígida jerarquía de autoridad (Hellriegel & Slocum, 2004); este tipo de organización basada en el desempeño de los colaboradores puede ser flexible, de manera que otorgue empoderamiento al personal técnico.

El diseño de la organización será de tipo funcional al crear puestos y áreas en función a las actividades que realizará cada colaborador dentro de la organización. Por tanto, el organigrama de Golden Flowers será el siguiente:

Gráfico 10.1: Organigrama de la empresa Golden Flowers



Fuente: Elaboración propia

Las funciones y las tareas de cada puesto se describen a continuación:

a. Gerente General

Tendrá como función principal el supervisar, crear y definir los planes y estrategias de comercialización para alcanzar las metas establecidas por los accionistas. También se encargará de revisar y evaluar el balance general y flujo de caja de periodicidad mensual y anual, para la adecuada toma de decisiones en función al análisis situacional.

b. Diseñador

Se encargará de elaborar el diseño de los arreglos con flores preservadas que satisficará la demanda, elaborar la estrategias de venta a través de redes sociales, así como construir anuncios publicitarios para la promoción de nuestros productos; otras de las funciones que le serán encargadas es la actualización de los catálogos en nuestra página web de los arreglos ofrecidos de manera trimestral, la capacitación del supervisor y los operarios para la elaboración de los arreglos de acuerdo a los diseños ofrecidos en nuestra página web. También realizará visitas inopinadas a la zona de preparación de arreglos flores para revisar que el producto este de acuerdo a lo diseñado.

c. Asistente contable

Se encargará del registro de los ingresos y egresos de la empresa, así como del manejo de inventarios de existencias, elaboración de los flujos de caja y estados financieros, manejo de la caja chica y elaboración de un presupuesto mensual y anual, así como realizar presentaciones mensuales para evaluar la rentabilidad de la empresa; dicha última función se llevará a cabo de la mano con el Gerente General.

d. Supervisor

Se encargará del control de abastecimiento de materia prima y productos terminados, así como también de las coordinaciones de despacho y entrega del producto, elaboración del cronograma de abastecimiento y despacho, encargándose de las importaciones y coordinaciones con los agentes de aduanas. Sus labores de supervisión incluirán la revisión del trabajo de los operarios, así como el control de calidad de manera aleatoria a los arreglos florales preparados.

e. Operarios

Se encargará de elaborar los productos de acuerdo a los requerimientos del diseñador y elaborar el empaque del producto final para su despacho.

f. Call center

Se encargará del asesoramiento personalizado a los clientes en el proceso de compra, elaboración de las órdenes de compra y seguimiento del delivery.

Tomar en cuenta que el personal de delivery no es considerado dentro del organigrama ya que será contratado como un tercero, y se le pagará en función a los envíos realizados de manera semanal.

10.2 Políticas de reclutamiento y selección de personal

La empresa Golden Flowers busca contar con personal altamente calificado y formado en valores; por tanto, contará con políticas de reclutamiento para la selección de personal a fin de ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes.

La primera política se fundamenta en lograr captar personas proactivas y eficaces que puedan cumplir con los altos estándares de calidad tanto en la elaboración de nuestros arreglos como de nuestro servicio.

La segunda política se fundamenta en captar personal que promueva la equidad e integración entre los colaboradores de la empresa, para ello la empresa brindará capacitaciones y se enfocará en el desarrollo integral de los colaboradores con el fin de lograr un ambiente de trabajo armonioso.

10.3 Horarios de trabajo

Los colaboradores de la empresa Golden Flowers trabajarán de lunes a viernes de 8 a.m. a 5:30 p.m. y sábados de 9 a.m. a 1 p.m., ello incluye al personal operativo como administrativo, contando con una hora al día de refrigerio de lunes a viernes de 1 p.m. a 2 p.m.

10.4 Remuneración del personal

Los colaboradores de la empresa Golden Flowers que corresponde a personal operativo y administrativo recibirán un pago de manera mensual. El personal de reparto recibirá un pago de manera semanal, establecido a través de la cantidad de envíos.

En la siguiente tabla se establecen los costos de personal de manera anual, incluyendo todos los beneficios:

Tabla N°10.1 - Planilla de la empresa Golden Flowers

Personal Administrativo	Básico	Anual	CTS	Vacaciones	Gratíf.	Essalud	TOTAL ANUAL
Gerente General	8,000	96,000	8,000	4,000	16,000	8,640	132,640
Asistente Contable	3,500	42,000	3,500	1,750	7,000	3,780	58,030
Admin. Redes Sociales	2,200	26,400	2,200	1,100	4,400	2,376	36,476
Call Center 1	930	11,160	930	465	1,860	1,004	15,419
Call Center 2	930	11,160	930	465	1,860	1,004	15,419
Supervisor	6,500	78,000	6,500	3,250	13,000	7,020	107,770
Operario 1	1,500	18,000	1,500	750	3,000	1,620	24,870
Operario 2	1,500	18,000	1,500	750	3,000	1,620	24,870
Operario 3	1,500	18,000	1,500	750	3,000	1,620	24,870
Diseñador	6,500	78,000	6,500	3,250	13,000	7,020	107,770
						TOTAL	548,135

Fuente: Elaboración propia

10.5 Política de vacaciones

Los colaboradores de la empresa Golden Flowers tendrán derecho a 30 días de vacaciones a partir de un año calendario de trabajo.

CAPITULO XI: ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO

El presente capítulo tiene como finalidad, determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto; para lo cual se determinará la inversión requerida, el capital de trabajo necesario, la generación del valor agregado y rentabilidad del proyecto mediante la aplicación del VAN y la TIR, la sensibilidad del proyecto ante variaciones de demanda, precio de venta e insumos; así como, el análisis de posibles escenarios en los que puede ubicarse el proyecto.

11.1 Inversiones

En el presente numeral, se identificarán los activos necesarios; así como la inversión en capital de trabajo necesaria para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa. La inversión total asciende a S/ 436,508 (Activos Tangible S/ 23,010, Activos Intangibles S/ 11,480, Inversión en Capital de Trabajo S/ 402,018)

11.1.1 Inversiones en Activos fijos Tangibles e Intangibles

Las inversiones en activos tangibles consideran inversiones en mobiliario como escritorio, sillas, cubículos, racks para el almacenamiento de materias primas y productos terminados; no se considera inversión en maquinaria como equipos de Liofilización; según lo analizado en el Capítulo VIII Plan de Producción, numeral 8.1.3, este proceso será tercerizado. El monto ascendente a la inversión en activos fijos tangibles es de S/ 35,150, tal como se detalla a continuación:

Tabla N°11.1 - Inversión en Activos Tangibles

MOBILIARIO	Cantidad	P. Unitario	P. Total S/
Escritorio	2	720	1,440
Sillas para escritorios	2	350	700
Sillas para visita	4	120	480
Cubículos melamina	4	850	3,400
Sillas cubículos	4	280	1,120
Rack (3.2m x 0.6m x 2.0 m)	2	2,500	5,000
TOTAL			12,140
EQUIPOS	Cantidad	P. Unitario	P. Total S/
Computadora	4	1,800	7,200
Computadora para diseño	2	5,000	10,000
Impresora	1	900	900
Teléfono Call Center	5	550	2,750
Teléfono escritorio	2	180	360
Mesa de trabajo	2	900	1,800
TOTAL			23,010

Fuente: Elaboración propia

En relación a los Activos Intangibles, son consideradas como tales las inversiones para desarrollar el proyecto, como licencias, gastos registrales, notariales, minuta de constitución de la empresa entre otros; inversión que asciende a S/ 11,480.

Tabla N°11.2 - Inversión en Activos Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	P. Total S/
Minuta de Constitución	800
Gastos notariales	620
Gastos registrales	540
Registro de marca	480
Licencia de funcionamiento	1,000
Licencias de Software	840
Diseño Pagina Web / Facebook	4,200
Página Web Administrable	3,000
TOTAL	11,480

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°11.3 – Depreciación / Amortización de Activos

Depreciación / Amortización	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Depreciación de Mobiliario (10 años)	607	1,214	1,214	1,214	1,214	1,214
Depreciación de Equipos (04 años)	2,876	5,753	5,753	5,753	5,753	
Total Depreciación	3,483	6,967	6,967	6,967	6,967	1,214

Amortización de Intangibles 11,480

Fuente: Elaboración propia

11.1.2 Inversiones en Capital de Trabajo

La inversión en Capital de Trabajo es intensiva, a comparación de la inversión en activos; debido a que se optó por tercerizar el proceso de liofilización de las flores, motivo por el cual no se realiza mayores inversiones en equipos liofilizadores; sin embargo, este costo es trasladado al capital de trabajo, necesario para comprar las flores ya liofilizadas (preservadas), las cuales serán importada del Ecuador.

Las consideraciones para el cálculo del capital de trabajo son las siguientes:

- Si bien, los meses de febrero, marzo, abril y mayo son de alta demanda para el mercado de flores por los días de San Valentín, día de la mujer, día de la secretaria y día de la madre respectivamente; al ser una empresa nueva, se está tomando la

posición conservado de no alcanzar altos niveles de ventas como en años posteriores.

- Las compras de flores preservadas, serán mediante importación y al ser una empresa nueva, el año 2019 se realizarán pagos al contado.
- La caja mínima propuesta es del 2% de las ventas anuales del siguiente año.
- Se considera una postura conservadora, por lo que se considera como capital de trabajo el flujo, el flujo operativo acumulado hasta el mes de enero del 2019. En este sentido, se determina el monto de S/ 402,018 como capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones del proyecto.

Tabla N°11.4 - Inversión en Capital de Trabajo

	2018					2019											
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso por Ventas	17,800	26,700	35,600	51,086	51,086	121,396	213,600	178,000	151,300	231,400	121,396	160,200	121,396	121,396	121,396	121,396	121,396
Compras M.P.	9,736	9,736	12,981	18,628	18,628	44,266.71	77,889	64,907	55,171	84,379	44,267	58,416	44,267	44,267	44,267	44,267	56,930
Costo M.O.D	15,198	15,198	15,198	15,198	15,198	15,198	19,343	19,343	19,343	19,343	19,343	19,343	19,343	15,198	15,198	15,198	15,198
CIF	9,331	9,331	9,331	9,331	9,331	9,331	15,211	15,211	15,211	15,211	15,211	15,211	15,211	9,331	9,331	9,331	9,331
Gasto de Ventas	16,473	16,473	16,473	16,473	16,473	16,473	27,517	27,517	27,517	27,517	27,517	27,517	27,517	27,517	27,517	27,517	27,517
Gastos Admin.	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707	25,707
Impuesto a la Renta						-	9,900	-	9,900	-	9,900	-	9,900	-	9,900	-	9,900
Total egresos	76,445	76,445	79,691	85,338	85,338	110,976	155,767	142,786	133,050	162,258	122,145	136,295	122,145	112,120	112,120	112,120	124,784
Flujo Operativo	-	76,445	-	58,645	-	52,991	-	49,738	-	34,252	-	59,890	-	34,371	70,814	44,950	10,958
Caja Mínima	-	35,685															
Saldo Acumulado	-	112,131	-	170,776	-	223,767	-	273,505	-	307,757	-	367,647	-	402,018	-	331,203	286,253

Fuente: Elaboración propia

11.1.3 Inversión Total del Proyecto

La inversión total del proyecto asciende a S/ 448,648 el cual será financiado en un 100% mediante un aporte de capital por parte de los accionistas.

Tabla N°11.5 - Inversión Total del Proyecto

Inversión Total del Proyecto	S/
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	35,150
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	11,480
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	402,018
INVERSION TOTAL	448,648

Fuente: Elaboración propia

11.2 Ingresos

Los ingresos han sido calculados teniendo como base la venta de tres tipos de arreglos; así mismo, los precios de ventas responden al estudio de mercado realizado, determinándose la participación de cada tipo de arreglo y del precio de venta según se detalla a continuación:

Tabla N°11.6 - Participación y precio de venta por tipo de arreglo

Tipo de Arreglo	Participación	Precio Venta
Arreglo Tipo 1	22%	S/ 225
Arreglo Tipo 2	62%	S/ 175
Arreglo Tipo 3	16%	S/ 125

Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, en base al estudio de mercado, se determinó la demanda que se tendrá de arreglos por año, siendo la demanda para el año 2019 de 10,024 arreglos, con un crecimiento de esta del 5% anual hasta el año 2023, año en el que se estima una demanda de 12,184 arreglos de flores preservadas.

Cabe precisar que el costo del delivery no es contemplado en el precio del arreglo, este tiene un costo de S/ 22 por arreglo y será asumido por el cliente, es por ello que se hace la diferenciación entre los ingresos correspondientes a los arreglos y al delivery, tal como se muestra a continuación:

Tabla N°11.7 Ingresos por ventas 2018 - 2023

Tipo Arreglo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Arreglo Tipo 1	50,688	496,190	520,999	547,049	574,402	603,122
Unidades	225	2,205	2,316	2,431	2,553	2,681
P. Venta	225	225	225	225	225	225
Arreglo Tipo 2	111,104	1,087,608	1,141,989	1,199,088	1,259,043	1,321,995
Unidades	635	6,215	6,526	6,852	7,195	7,554
P. Venta	175	175	175	175	175	175
Arreglo Tipo 3	20,480	200,481	210,505	221,030	232,082	243,686
Unidades	164	1,604	1,684	1,768	1,857	1,949
P. Venta	125	125	125	125	125	125
Ingreso por Delivery	22,528	220,529	231,555	243,133	255,290	268,054
VENTAS TOTALES	204,800	2,004,808	2,105,048	2,210,301	2,320,816	2,436,857

Fuente: Elaboración propia

11.3 Costos y gastos

En el presente numeral, se describen los costos y gastos necesarios para la elaboración del producto, tales como insumos, materia prima, mano de obra, publicidad, personal, entre otros.

11.3.1 Costos Directos

11.3.1.1 Insumos / Materia prima

La principal materia prima de los arreglos son las flores preservadas, que como ya hemos mencionado, serán importadas del Ecuador, debido a que el Perú cuenta con la tecnología y experiencia necesaria para realizar este proceso, es por ello que los costos de materia primas son relativamente altos. A continuación, se describen los costos asociados por tipo de arreglo:

Tabla N°11.8 - Costos de Materia Prima por tipo de arreglo

Arreglo Tipo 1	S/	Arreglo Tipo 2	S/	Arreglo Tipo 3	S/
Rosas x 6	91.1	Rosas x 4	60.7	Rosas x 1 XL	22.8
Caja	4.0	Caja	2.0	Caja	1.0
Tarjetas	0.1	Tarjetas	0.1	Tarjetas	0.1
Esponja	0.5	Esponja	0.5	Esponja	0.5
Lazo	0.2	Lazo	0.2	Lazo	0.2
Otros	0.5	Otros	0.5	Otros	0.5
Total Unidad	96.4	Total Unidad	64.0	Total Unidad	25.1

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°11.9 - Costos totales de Materia Prima

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total Arreglo Tipo 1	21,712	212,546	223,173	234,332	246,048	258,351
Unidades	225	2,205	2,316	2,431	2,553	2,681
C. Materia Prima	96	96	96	96	96	96
Total Arreglo Tipo 2	40,645	397,878	417,772	438,661	460,594	483,623
Unidades	635	6,215	6,526	6,852	7,195	7,554
C. Materia Prima	64	64	64	64	64	64
Total Arreglo Tipo 3	4,107	40,208	42,219	44,330	46,546	48,874
Unidades	164	1,604	1,684	1,768	1,857	1,949
C. Materia Prima	25	25	25	25	25	25
COSTO TOTAL M.P	66,465	650,632	683,164	717,322	753,188	790,848

Fuente: Elaboración propia

11.3.1.2 Mano de Obra Directa

Los costos de mano de obra directa, considera el costo del personal relacionado directamente al proceso de elaboración del arreglo, siendo necesarios para la demanda estimada 03 operarios y un supervisor. Asimismo, el costo de mano de obra directa se incrementa de forma anual a razón de un 5% respecto del año anterior.

Tabla N°11.10 - Costos de Mano de Obra Directa

MOD	Básico	Anual	CTS	Vacaciones	Gratíf.	Essalud	TOTAL ANUAL
Supervisor	6,500	78,000	6,500	3,250	13,000	7,020	107,770
Operario 1	1,500	18,000	1,500	750	3,000	1,620	24,870
Operario 2	1,500	18,000	1,500	750	3,000	1,620	24,870
Operario 3	1,500	18,000	1,500	750	3,000	1,620	24,870
						TOTAL	182,380

Fuente: Elaboración propia

11.3.2 Costos indirectos de fabricación

Dentro de los costos indirectos de considera como mano de obra indirecta al diseñador, dado que es el encargado de definir las características y apariencia de los arreglos; así como, hacer con controles de calidad necesarios. Asimismo, y al igual que la mano de obra directa, este tendrá un incremento anual del 5%.

Tabla N°11.11 - Costos de Mano de Obra indirecta

MOD	Básico	Anual	CTS	Vacaciones	Gratíf.	Essalud	TOTAL ANUAL
Diseñador	6,500	78,000	6,500	3,250	13,000	7,020	107,770

Fuente: Elaboración propia

De otro lado, también se consideran servicios básicos como agua y energía eléctrica y materiales diversos utilizados para el acabo final del arreglo, obteniendo como Costo Indirecto de Fabricación S/ 111,970 para el año 2019.

Tabla N°11.12 - Costos Totales Indirectos de Fabricación.

CIF	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MOI	44,904	107,770	113,159	118,816	124,757	130,995
Agua	450	1,080	1,134	1,191	1,250	1,313
Energía eléctrica	700	1,680	1,764	1,852	1,945	2,042
Materiales diversos	600	1,440	1,512	1,588	1,667	1,750
TOTAL CIF	46,654	111,970	117,569	123,447	129,619	136,100

Fuente: Elaboración propia

11.3.3 Costos totales anuales del producto

En el presente numeral se determina los costos totales anuales de los arreglos de flores, para los años 2018 – 2023, estos costos están comprendidos por las materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación descritos en los numerales precedentes.

Tabla N°11.13 - Costos Totales Anuales del producto

COSTO DE PRODUCCIÓN	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Materias primas	66,465	650,632	683,164	717,322	753,188	790,848
Mano de Obra Directa	75,992	182,380	191,499	201,074	211,128	221,684
C.I.F.	46,654	111,970	117,569	123,447	129,619	136,100
TOTAL	189,111	944,982	992,231	1,041,843	1,093,935	1,148,632

Fuente: Elaboración propia

11.3.4 Gastos de administración

El presente numeral contempla el costo de planilla del personal administrativo; así como, gastos de administración (alquiler de local, servicios básicos, materiales de limpieza, útiles de oficina, internet, entre otros).

El monto total de los gastos de administración para el año 2019 asciende a S/ 42,000, cabe precisar que el personal administrativo, al igual que el de operaciones, tendrán un incremento salarial de 5% al año; asimismo, el gasto administrativo tiene un crecimiento de 2% anual por concepto de inflación.

Tabla N°11.14 - Planilla personal administrativo

Personal Administrativo	Básico	Anual	CTS	Vacaciones	Gratif.	Essalud	TOTAL ANUAL
Gerente General	8,000	96,000	8,000	4,000	16,000	8,640	132,640
Call Center 1	930	11,160	930	465	1,860	1,004	15,419
Call Center 2	930	11,160	930	465	1,860	1,004	15,419
Asistente Contable	3,500	42,000	3,500	1,750	7,000	3,780	58,030
Admin. Redes							
Sociales	2,200	26,400	2,200	1,100	4,400	2,376	36,476
						TOTAL	257,985

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°11.15 - Gasto administrativo

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Materiales de limpieza	292	700	714	728	743	758
Útiles de oficina	250	600	612	624	637	649
Energía eléctrica	1,050	2,520	2,570	2,622	2,674	2,728
Servicio de agua	200	480	490	499	509	520
Alquiler Local	17,500	42,000	42,840	43,697	44,571	45,462
Telefonía	1,100	2,640	2,693	2,747	2,802	2,858
Internet	600	1,440	1,469	1,498	1,528	1,559
Servidor Página Web	50	120	122	125	127	130
TOTAL	21,042	50,500	51,510	52,540	53,591	54,663

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°11.16 - Total Gasto de administración

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Planilla personal adm.	107,494	257,985	270,884	284,428	298,650	313,582
Gasto administrativo	21,042	50,500	51,510	52,540	53,591	54,663
TOTAL	128,535	308,485	322,394	336,968	352,241	368,245

Fuente: Elaboración propia

11.3.5 Gastos de ventas

Los gastos de ventas contemplan los costos del delivery, publicidad en Facebook, campañas en ferias y comisión de Pay Pal y Visa. En relación al costo del delivery, este es considerado como un costo de ventas variable en función a los arreglos entregados; asimismo, esta no forma parte de la planilla de la empresa, este servicio es brindado por terceros.

En cuanto a la comisión del medio de pago a través de Pay Pal y Visa, estos tienen una comisión del 2.9% sobre la venta más 0.30 USD por transacción.

Tabla N°11.17 - Total Gasto de ventas

Descripción	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Delivery	22,528	220,529	231,555	243,133	255,290	268,054
Publicidad Facebook	9,900	23,760	23,760	23,760	23,760	23,760
Campaña en ferias florale	3,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Comision Pay-Pal / VISA	6,938	67,913	71,309	74,874	78,618	82,549
Publicidad - Campañas	40,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
TOTAL	82,366	330,202	344,624	359,767	375,667	392,363

Fuente: Elaboración propia

11.4 Estados Financieros proyectados

En el presente numeral se mostrarán cuál sería la situación de la empresa bajo una serie de supuestos e hipótesis, con la finalidad de determinar la viabilidad económica del proyecto.

11.4.1 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

Los supuestos utilizados para la proyección y análisis de los estados financieros son los siguientes:

- Horizonte del proyecto: 05 años
- Los precios de ventas de cada arreglo se mantendrán constantes.
- Los costos de materia prima (rosas preservadas importadas del Ecuador) se mantendrán constantes en el horizonte del proyecto.

Tabla N°11.18 - Estado de Ganancias y Pérdidas (S/)

DESCRIPCIÓN	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso por Ventas	204,800	2,004,808	2,105,048	2,210,301	2,320,816	2,436,857
Costo de Ventas	189,111	944,982	992,231	1,041,843	1,093,935	1,148,632
UTILIDAD BRUTA	15,689	1,059,826	1,112,817	1,168,458	1,226,881	1,288,225
Margen bruto	8%	53%	53%	53%	53%	53%
Gastos administrativos y ventas	210,901	638,687	671,649	701,598	733,014	765,969
UTILIDAD OPERATIVA	- 195,212	421,139	441,168	466,860	493,867	522,256
Margen Operativo	-95%	21%	21%	21%	21%	21%
Amortización intangibles	11,480					
Depreciación	3,483	6,967	6,967	6,967	6,967	4,090
Diferencial V.Libros - V.Residual					-	2,338
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	- 210,175	402,693	434,201	459,893	486,900	515,828
Impuesto a la Renta (29.5%)	-	118,794	128,089	135,668	143,636	152,169
UTILIDAD NETA	-	283,898	306,112	324,225	343,265	363,658
Margen Neto	0%	14%	15%	15%	15%	15%

Fuente: Elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla anterior, el proyecto contempla utilidades desde el año 2019, con una utilidad de S/ 238,898 que representa un 14% de margen neto y una utilidad de S/ 363,658 y margen neto de 15% al año 2023.

11.4.2 Flujo de Caja

En el presente numeral se considerarán las entradas y salidas de caja o efectivo para el horizonte del proyecto.

11.4.2.1 Flujo de Caja Operativo

El presente flujo considera los ingresos y salidas de efectivo, correspondiente a la venta de arreglos de flores preservadas, la compra de materias primas, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, gastos de administración y ventas; entre otro.

Tabla N°11.19 - Flujo de Caja Operativo

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso por Ventas	1,784,279	1,873,493	1,967,168	2,065,526	2,168,802
Compras M.P.	-650,632	-683,164	-717,322	-753,188	-790,848
Costo M.O.D	-182,380	-191,499	-201,074	-211,128	-221,684
CIF	-111,970	-117,569	-123,447	-129,619	-136,100
Gasto de Ventas	-330,202	-349,255	-364,630	-380,773	-397,724
Gastos Admin.	-308,485	-322,394	-336,968	-352,241	-368,245
F.C. Operativo	200,610	209,613	223,727	238,577	254,202

Fuente: Elaboración propia

11.4.2.2 Flujo de Caja de Inversiones

El presente flujo muestra las necesidades de capital para la implementación y puesta en operación del proyecto, como se puede apreciar en la siguiente tabla, la mayor inversión se encuentra en el capital de trabajo, como consecuencia de la tercerización del proceso de liofilización.

Tabla N°11.20 - Flujo de Caja de Inversiones

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inv. Activos Tangibles	- 35,150					
Inv. Activos Intangibles	- 11,480					
Capital de Trabajo	- 402,018					
Valor residual						2,338
Recuperación KT						402,018
F.C. Inversiones	-448,648	-	-	-	-	404,356

Fuente: Elaboración propia

11.4.2.3 Flujo de Caja Económico

El presente flujo de caja adiciona al flujo de caja operativo el flujo de caja de inversiones, sin considerar financiamiento alguno.

Tabla N°11.21 - Flujo de Caja Económico

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
F.C. Operativo	-	200,610	209,613	223,727	238,577	254,202
F.C. Inversiones	-448,648	-	-	-	-	404,356
F.C. Económico	-448,648	200,610	209,613	223,727	238,577	658,557

Fuente: Elaboración propia

11.5. Indicadores de Rentabilidad

En el presente numeral se considerarán dos indicadores muy usados para determinar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto, como lo son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), ambos en base a flujos de caja traídos a su valor presente, los mismos que se desarrollaran a continuación.

11.5.1 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo de del Valor Actual Neto (VAN) se aplicará la metodología del FCE (Flujo de Caja Económico). Como resultado se obtiene un Valor Actual Neto Económico (VANE) S/ 274,058 obtenido de traer los flujos de caja económicos al valor presente, descontado con el costo de oportunidad del accionista (Koa: 25%).

Finalmente, la Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida para el flujo económico (TIR: 47%) es altamente rentable, reafirmando la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Tabla N°11.22 - Calculo de TIR Económico

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
F.C. Económico	-448,648	200,610	209,613	223,727	238,577	658,557

VAN	274,058
TIR	47%
Koa	25.00%

Fuente: Elaboración propia

11.6 Punto de Equilibrio

El determinar el punto de equilibrio es importante para cualquier proyecto, pues los esfuerzos de la empresa deben estar orientados a estar por encima de este punto, ya que el punto de equilibrio es aquel en el cual no se gana ni se pierde dinero, cubriendo los costos fijos de la empresa. Es en este sentido que para el proyecto de identifica como punto de equilibrio la venta de 10,717 unidades de arreglos florales para el año 2019.

Tabla N°11.23 - Punto de equilibrio del proyecto

DESCRIPCIÓN	2019	2020	2021	2022	2023
Costo Fijo	903,624	948,805	996,245	1,046,057	1,098,360
Precio Venta (Ponderado)	178	178	178	178	178
Costo Unitario (Ponderado)	94	94	94	94	94
Punto de equilibrio (En unidades)	10,717	11,312	11,877	12,471	13,095

Fuente: Elaboración propia

11.7 Análisis de Sensibilidad

En el presente numeral se analizará la sensibilidad del proyecto ante variaciones en los precios de venta, costo de la materia prima (flores preservadas) y la demanda.

11.7.1 Sensibilidad de Precios de Venta

Tal como mencionamos con anterioridad, para el análisis financiero y en base al estudio de mercado, se ha considerado la venta de tres tipos de arreglos, con tres tipos de precio de venta y con distintas participaciones de mercado, tal como se detalla a continuación:

Tabla N°11.24 – Precio de ventas de los productos Golden Flowers

Tipo de Arreglo	Participación	Precio Venta
Arreglo Tipo 1	22%	225
Arreglo Tipo 2	62%	175
Arreglo Tipo 3	16%	125

Fuente: Elaboración propia

Para el presente análisis de sensibilidad, se analizarán los arreglos que tienen mayor precio y mayor participación, debido que estos tienen un mayor impacto en el proyecto. En este sentido, en la siguiente tabla se puede evidencia que el proyecto es más sensible ante una variación del precio de arreglo tipo 2 (como consecuencia de ser el producto más vendido); es decir, de mantener las condiciones constantes el proyecto podría soportar la disminución de precio del arreglo tipo 2 de 175 a S/159.10, obteniendo un VAN de 0.

Tabla N°11.25 - Sensibilidad del Precio de Venta

Precio Tipo 2	Precio Tipo 1					
	S/. 274,058	225	214	203	193	183
175	274,058	201,178	131,941	66,167	3,681	
166	114,310	41,430	27,806	93,580	156,066	
158	- 37,450	- 110,330	- 179,566	- 245,340	- 307,826	
150	- 181,622	- 254,502	- 323,738	- 389,512	- 451,998	
143	- 318,585	- 391,465	- 460,702	- 526,476	- 588,962	

Fuente: Elaboración propia

11.7.2 Sensibilidad del Costo del Insumo

En relación a la sensibilidad del proyecto frente a un incremento del insumo, se evidencia que el proyecto es altamente sensible ante el incremento del costo de las flores preservadas. De mantenerse las demás condiciones constantes, el incremento máximo del costo de la flor preservada que podría soportar el proyecto es de S/ 15.20 a S/ 17.60, con el cual se obtendría un VAN de 0. Asimismo, el proyecto puede soportar un incremento de la rosa preservada XL de S/ 22.80 a S/ 79.90 soles, manteniendo el precio de la rosa tamaño L en S/ 15.20. En base a lo expuesto, un incremento del costo de la flor preservada tamaño L, debe ser considerado de riesgo moderado para el proyecto.

Tabla N°11.26 - Sensibilidad del Costo del Insumo

Preservada XL	Preservada L					
	S/. 274,058	15.2	15.9	16.7	17.6	18.5
22.8	274,058	183,747	88,920	10,648	115,195	
23.9	268,354	178,043	83,216	16,352	120,899	
25.1	262,365	172,054	77,227	22,341	126,888	
26.4	256,076	165,765	70,938	28,630	133,176	
27.7	249,473	159,162	64,335	35,233	139,779	

Fuente: Elaboración propia

11.7.3 Sensibilidad de la demanda y Costo del insumo

En base a lo explicado en los párrafos precedentes, el proyecto es moderadamente sensible ante un incremento del costo de las flores preservadas L (más no las XL, producto que abarca la mayor proporción de nuestro importe de venta), es por ello que realiza un análisis bidimensional entre el costo de la flor preservada y la demanda del proyecto en su primer año de operaciones.

Del presente análisis se observa que el costo de venta es más sensible que la demanda, ante una disminución de 1% de la demanda, el VAN disminuiría en un S/ 24,508;

sin embargo, ante un incremento del 1% del costo de las flores preservadas el VAN disminuiría S/ 250,785.

Tabla N°11.27 - Sensibilidad de la demanda y Costo del insumo

	Demanda año 1					
	S/. 274,058	10,024	9,924	9,825	9,726	9,629
Preservada L	15.2	274,058	249,550	201,266	130,637	39,717
	15.3	23,272	1,261	42,105	105,540	187,199
	15.5	- 217,613	- 237,239	- 275,905	- 332,465	- 405,274
	15.6	- 447,916	- 465,275	- 499,474	- 549,500	- 613,898
	15.8	- 667,614	- 682,825	- 712,793	- 756,630	- 813,061

Fuente: Elaboración propia

11.8 Análisis de Escenarios

Para evaluar la conveniencia y viabilidad del proyecto, se analizarán tres escenarios en base a supuestos de parámetros que tienen mayor incidencia en el proyecto, tales como demanda y costo de materia prima (Rosas preservadas de tamaños L y XL).

11.8.1 Escenario Pesimista

En este escenario se considera que habrá variaciones negativas para el proyecto en las dos variables que tienen mayor impacto en el VAN y la TIR, como lo son la demanda y el costo de la rosa de tamaño L, en la primera se considera que la demanda solo alcanzara el 90% de mercado y es decir solo la venta de 10,024 arreglos de los 8,119 pronosticado (-1,905).

En relación a la variable costo de rosa L, se considera el incremento del 10%; es decir de S/15.20 a S/16.70 soles por rosa, cabe precisar que un incremento de este tipo es altamente riesgoso, pues esta materia prima es traída del Ecuador y este incremento podría darse por parte del productor o de la autoridad aduanera tanto del Perú como del Ecuador.

En este sentido, el proyecto no sería viable, pues se tendría una VAN de – S/ 132,929 tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla N°11.28 - Supuestos Escenario Pesimista

Supuestos	Base	Variación	Detalle	
Demanda	10,024	8,119	Variación	-10%
Precio Venta				
Tipo 1	225	225	Constante	
Tipo 2	175	175	Constante	
Tipo 3	125	125	Constante	
Costo Rosa				
Tamaño L	15.2	16.7	Variación	10%
Tamaño XL	22.8	25.0	Variación	10%

VAN	274,058	-132,929
TIR	47%	14.19%

Fuente: Elaboración propia

11.8.2 Escenario Conservador

Este se fundamenta en que la estimación de la demanda es acertada y que se sostendrá dicho pronóstico a lo largo del horizonte del proyecto; así mismo, contempla una disminución del 5% en el costo de las rosas preservadas de tamaños L, producto de un descuento del proveedor debido a la gran demanda que contempla el proyecto, obteniendo un costo por rosa de S/ 14.40 para dicho tamaño. En este contexto, el VAN de este escenario asciende a S/ 376,509, siendo mayor respecto al cálculo base (inicial) del proyecto, en relación a la TIR este asciende a 56,83%. Cabe precisar que el éxito de este escenario consiste en alcanzar la demanda pronosticada y esto dependerá de las inversiones agresivas en publicidad y promoción que se dará durante el primer año del proyecto.

Tabla N°11.29 - Supuestos Escenario Conservador

Supuestos	Base	Variación	Detalle	
Demanda	10,024	10,024	Variación	0%
Precio Venta				
Tipo 1	225	225	Constante	
Tipo 2	175	175	Constante	
Tipo 3	125	125	Constante	
Costo Rosa				
Tamaño L	15.2	14.4	Variación	-5%
Tamaño XL	22.8	22.8	Variación	0%

VAN	274,058	376,509
TIR	47%	56.83%

Fuente: Elaboración propia

11.8.3 Escenario Optimista

El escenario optimista, considera el incremento de la demanda del 10% respecto lo estimado inicialmente, es decir el primer año se venderá 12,129 arreglos, mayor en 2,105 arreglos respecto de lo estimado en el estudio de mercado.

Asimismo, y de forma similar al escenario conservador, se obtiene un descuento en el costo por rosa preservada correspondiente al 10% en la de tamaño L y del 5% en la de tamaño XL, producto de la gran demanda por parte de la empresa para con el proveedor.

En este sentido, el escenario optimista obtendría un VAN de S/ 735,054 superior en s/ 460,996 respecto del escenario base con el que se estimó el proyecto; del mismo modo, se obtiene una TIR económica de 87.93%, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla N°11.30 - Supuestos Escenario Optimista

Supuestos	Base	Variación	Detalle	
Demanda	10,024	12,129	Variación	10%
Precio Venta				
Tipo 1	225	225	Constante	
Tipo 2	175	175	Constante	
Tipo 3	125	125	Constante	
Costo Rosa				
Tamaño L	15.2	13.7	Variación	-10%
Tamaño XL	22.8	21.6	Variación	-5%

VAN	274,058	735,054
TIR	47%	87.93%

Fuente: Elaboración propia

11.9 Conclusiones del capítulo

- En la demanda determinada en el estudio de mercado y los costos detallados en el presente capítulo, el proyecto es viable económica, con un VAN S/ 274,058 una TIR de 47.28%.
- La aplicación del Flujo de Caja Económico es el método de evaluación conveniente en el presente proyecto, tomando como Costo de oportunidad económico una tasa definida por el accionista (KOA) de 25%.
- En base al análisis de sensibilidad del proyecto, se determina que el proyecto es más sensible ante una subida del precio de la flor preservada de tamaño “L”. Asimismo, se determinaron los siguientes puntos críticos:
 - El incremento máximo del costo de la flor preservada que podría soportar el proyecto es de S/ 15.20 a S/ 17.60 (+15.94%), con el cual se obtendría un VAN de 0.
 - La disminución máxima de precio del arreglo tipo 2 de 175 a S/159.10, obteniendo un VAN de 0.
 - La disminución de la demanda de unidades vendidas el primer año de 10,024 a 8,853 unidades, obteniendo un VAN igual a 0.
- El escenario conservador es altamente posible de alcanzar, para ello se deberá invertir en agresivas campañas de publicidad y promoción durante la duración del proyecto, en especial en el primer año, que es donde se da a conocer el proyecto.

Tabla N°11.31 – Resumen de Escenario

Supuestos	Base	Pesimista	Conservador	Optimista
Demanda	10,024	Variación 10%	Variación 0%	Variación 10%
Precio Venta				
Tipo 1	225	Constante	Constante	Constante
Tipo 2	175	Constante	Constante	Constante
Tipo 3	125	Constante	Constante	Constante
Costo Rosa				
Tamaño L	15.2	Variación 10%	Variación 5%	Variación -10%
Tamaño XL	22.8	Variación 10%	Variación 0%	Variación -5%
VAN	274,058	-132,929	376,509	735,054
TIR	47.28%	14.19%	56.83%	87,93%

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO XII: ANÁLISIS DE RIESGO

El presente capítulo tiene como finalidad identificar los riesgos que podrían afectar el inicio, la continuación o crecimiento del proyecto, en caso se materialicen. Para cada riesgo identificado se propondrá un plan de gestión que permitirá mitigar las consecuencias de la materialización del riesgo o en algunos casos permitirá eliminar el riesgo.

12.1 Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos

En la tabla 12.1 se listan los riesgos, ya sean internos o externos, que podrían afectar al proyecto Golden Flower, y se presenta un plan de gestión que eliminará o mitigará la exposición de la empresa a cada uno de ellos.

Tabla N° 12.1 – Identificación de riesgos y gestión de riesgos

RIESGO		PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
RIESGO EXTERNO	<p>PROVEEDORES</p> <p>La actividad del negocio puede verse afectada por el incumplimiento de plazos y entrega de productos requeridos, generando demora e insatisfacción.</p> <p>Del mismo modo, puede verse afectada por un incremento en el precio de las rosas preservadas, en tanto que el nivel de negociación con proveedores es bajo.</p>	<p>Para una buena relación con el proveedor, se establecerá contractualmente con el proveedor el cumplimiento de los términos más importantes del negocio: tiempos de entrega (plazo) y calidad, fijándose penalidades ante el incumplimiento de ellas.</p> <p>Asimismo, se buscará diversificar la cartera de proveedores de Ecuador. Se busca tener contacto con proveedores que puedan tener un tiempo de entrega inmediato a las necesidades del negocio, sin dejar de ofrecer un producto de la misma calidad.</p>
	<p>REPUTACIONAL</p> <p>Ante una presentación del arreglo floral no acorde con las expectativas o inadecuada atención al cliente, podría recibirse quejas o reclamos a través de Facebook, siendo recomendación directa a potenciales cliente a la no compra de nuestros productos, poniendo en riesgo las proyecciones de venta.</p> <p>Las recomendaciones de página web así como de comentarios a ellas, son una clara señal a los usuarios</p>	<p>Asegurar la operatividad de la preparación de los arreglos florales, acorde con las expectativas del cliente, y el cumplimiento del plan de atención al cliente. En caso de disconformidad del producto, contactar directamente al cliente para recoger sus comentarios, y proponerle una futura venta con un descuento sustancial, a fin de generar la oportunidad de reivindicarnos y mantener en el cliente nuestros pilares de negocio: innovación, servicio de calidad y exclusividad en el producto. A través de esta iniciativa evitaremos recibir una mala</p>

		<p>de redes sociales y tienen un impacto directo sobre las tiendas virtuales.</p> <p>De otro lado, los clientes del mercado de floristería pueden percibir al proceso de liofilización de las flores como un tratamiento que puede tener repercusiones sobre las personas que tienen un contacto perenne con ellas, generando desconfianza en el mercado respecto a la durabilidad del producto y consecuencias en la salud. En ese sentido, el riesgo reputacional sobre los arreglos con flores preservadas pueden afectar el negocio (efecto adverso).</p>	<p>recomendación a través de Facebook.</p> <p>Dar a conocer a través de nuestra página web y pagina en Facebook del proceso de liofilización de rosas, dar un claro mensaje sobre los beneficios y los estudios que se realizan a nivel mundial que demuestra que no existe efecto adverso en las personas expuestas a flores liofilizadas.</p>
ECONÓMICO		<p>Una crisis económica o decisiones erróneas que sean establecidas por el gobierno podrían afectar en gran medida algunos indicadores económicos que decanten en una disminución del consumo interno, y por tanto, nuestra demanda.</p>	<p>Evaluación de los factores económicos de forma continua y de hechos coyunturales que afecten el sector en que nos desarrollamos, tanto en nuestro país como en el país del cual importamos el producto.</p> <p>Mediante campañas de publicidad en Facebook, poder asegurar un crecimiento sostenible, que eviten la afectación de la empresa por una crisis económica.</p> <p>Innovación de manera constante en los canales de venta ya establecidos y búsqueda de nuevos portales o modalidades de</p>

		oferta de nuestros productos.
CLIMÁTICO	<p>Nuestro proveedor de rosas preservadas se encuentra en Ecuador, país considerado el mejor para la producción de rosas.</p> <p>Uno de los factores que contribuye a la calidad de las rosas producidas en el Ecuador es su condición geográfica.</p> <p>El clima tropical del país proporciona una sensación de primavera todo el año. Sin embargo, el país no está exento de sufrir cambios climáticos. En años anteriores, se pudo apreciar bajas temperaturas y falta de luminosidad, que ocasionó una disminución en la producción de flores (de 20% a 40% en el año 2010) (El Universo, 2010).</p> <p>Enfrentar una condición climática adversa pone en riesgo la producción de rosas de nuestro proveedor de flores liofilizadas</p>	<p>Contar con más de un proveedores de rosas preservadas en Ecuador. En un mediano plazo, optaremos por tener proveedores de rosas preservadas de países distintos, validando previamente que no se verá afectada la calidad de nuestros productos.</p> <p>Del mismo modo, en el largo plazo se optará por ya no tercerizar el proceso de liofilización, sino que invertiremos en la tecnología pertinente para realizar dicho proceso de liofilización en el Perú. De manera que nuestros proveedores serán productos de rosas naturales, existiendo ahí un abanico más amplio de proveedores.</p>
RÉPLICA DEL PRODUCTO	El mercado puede tener a nuevos competidores que ofrezcan el producto de flores preservadas bajo las	Los factores de diferenciación de la empresa se enfocarán en tres puntos principales: Innovación, servicio y exclusividad. Al

	<p>mismas características de presentación y forma de entrega.</p>	<p>ser una empresa nueva, Golden Flowers puede tener la capacidad de cambio bastante marcada, siendo junto con el servicio de asesoría personalizada en el momento de la venta y post-venta, factores que impulsarán a un mayor volumen de ventas de la empresa, a pesar de que existan productos similares en el mercado.</p>
<p>PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR</p>	<p>Los productos sustitutos para las rosas preservadas ofrecidas por Golden Flowers, son los arreglos florales tradicionales.</p> <p>La amenaza de productos sustitutos es bastante alta, dado la variedad de arreglos con flores naturales a un precio sustancialmente menor a nuestros productos.</p> <p>Al ser un negocio nuevo y con un producto que no es conocido por la mayoría, hace que el poder de negociación frente a los compradores sea bajo.</p>	<p>Dar a conocer los beneficios de las flores preservadas, sus rasgos distintivos, las características innovadoras y exclusivas de los productos ofertados por Golden Flowers. Se realizará los esfuerzos en fortalecer las actividades comerciales y de marketing,</p> <p>Las flores naturales si bien visualmente puede ofrecer lo mismo que las flores preservadas, no cuenta con las ventajas respecto a la durabilidad y propiedades antialérgicas detalladas con anterioridad.</p> <p>Del mismo modo, se realizarán campañas publicitarios en redes sociales de forma intensiva para transmitir a los potenciales clientes que nuestra diferenciación respecto a las empresas que venden flores naturales también es la exclusividad y la atención personalizada al cliente.</p>

			El cliente busca cada vez más comodidad, servicios eficientemente rápidos e innovadores, aspectos en los que Golden Flowers se basará, motivo por el cual el crecimiento del negocio y su posicionamiento harán que el poder de negociación pase de bajo a medio paulatinamente.
	TECNOLÓGICO	Las transacciones principales de venta e interacción con el cliente se dan a través de la página web y el portal de Facebook de la empresa. Ambos podrían sufrir de hackeo informático, lo cual generaría una falta de control de data y de operaciones.	<p>Se debe de realizar el aseguramiento de las cuentas vinculándolas con dispositivos propios (celulares, cuentas de correo electrónico adicionales) que permitan detectar los inicios de sesión.</p> <p>Habilitación de código o llave de seguridad a las contraseñas</p> <p>Utilización de un gestor de contraseñas. Esto debe ir acompañado del cambio quincenal de la contraseña de ingreso a ambos portales.</p>
RIESGO INTERNO	CONFIABILIDAD DEL SISTEMA	El sistema operativo utilizado para llevar el registro del inventario y ventas puede verse afectado por factores como ausencia de energía eléctrica para entrar a los sistemas, caída propia del sistema o pérdida de información por falta de backup.	<p>Implementar un sistema de alimentación de energía eléctrica, con autonomía de 2 horas para la provisión de energía a las laptops que cuentan con los sistemas de la empresa, y a servidor local.</p> <p>En un mediado plazo, y evaluando la necesidad de ello, se</p>

		<p>contratará un servidor que almacene la información vital de la empresa, como el registro de inventario.</p> <p>En un largo plazo, y evaluando la necesidad de ello, se puede contratar a una empresa de soporte informático, help desk, que permita la atención en el día a día de los problemas que puede encontrarse en los sistemas de la empresa.</p>
<p>CAPACIDAD DEL PERSONAL (ATENCIÓN AL PÚBLICO)</p>	<p>Si el personal que brinda la atención al público posee una mala actitud o una comunicación ineficiente, se estaría perdiendo clientes potenciales que ven en estas acciones una mala atención de la empresa.</p>	<p>La capacitación al personal irá enfocada tanto en el entrenamiento de las actividades como en el desarrollo de habilidades blandas. La importancia de establecer la atención al público como uno de los factores diferenciadores de la empresa es primordial.</p> <p>Se analizará mediante encuestas post venta, los comentarios o recomendaciones de los clientes para identificar las oportunidades de mejora en el proceso de atención.</p>
<p>CAPACIDAD DEL PERSONAL (PREPARACIÓN DE ARREGLOS FLORALES)</p>	<p>Si el personal que prepara los arreglos florales realiza un producto no acorde con la presentación propuesta en nuestra página web o que no cubre las expectativas del cliente, estaríamos perdiendo la oportunidad de ser referidos hacia potenciales clientes.</p>	<p>El personal encargado de la preparación del arreglo floral estará debidamente capacitado.</p> <p>Asimismo, con el fin de asegurar la preparación de arreglos florales homogéneos, o visualmente similares a los expuestos en Facebook, contaremos con un manual o instructivo para la</p>

		preparación de cada de producto. La inducción al personal nuevo estará acompañada, además de la revisión de los manuales indicados, la visualización de videos tutoriales preparados por expertos, de uso exclusivo de la empresa. A fin de evitar la divulgación del esquema de trabajo, junto con la contratación del empleado, se firmará acuerdos de confidencialidad para proteger la copia de nuestros productos.
DESACTUALIZACIÓN CANAL DE VENTAS	La navegación por los portales y la revisión de la oferta de los productos Golden Flowers por parte del cliente pueden parecerle poco interactivos y llamativos.	La venta de arreglos de flores preservadas es estacional. Se busca que, ante cada acontecimiento vinculado directamente con la demanda, los formatos de presentación tanto en la página web como en el portal de Facebook puedan modificarse, vinculándolo con colores relacionados a la ocasión y realizando campañas especiales que permitan volver más atractivo al producto.
DETERIORO DEL PRODUCTO	La empresa cuenta con dos políticas de abastecimiento de rosas preservadas: (1) mensual y (2) por ocasiones especiales, siendo el volumen de las compras determinada por la demanda esperada en el siguiente mes, con una anticipación de 20 -25 o de 60 días, de acuerdo con la policita seguida.	El almacén se encontrará acondicionado para mantener en óptimas condiciones las rosas preservadas desde la entrada como inventario hasta su uso en la preparación del arreglo floral. Para ello el almacén, tendrá una temperatura ambiente y tendrás entradas de luz solar limitadas.

		En este sentido, la empresa mantendría en el almacén inventario por un plazo mayor de 20 días, periodo en el cual las rosas podrían deteriorarse.	En el caso de que una rosa preservada presente características de deterioro (color, textura, brillo) se procederá con el descarte para su venta, asumiendo el costo por su deterioro.
	MANEJO DEL ALMACÉN	Si bien no se cuenta con muchos equipos que consuman energía eléctrica, pero sí materiales inflamables (como el cartón usado en las cajas), podría existir un riesgo de incendio en el almacén	Se está evaluando poder contar con un seguro patrimonial en un mediano plazo, el cual permita coberturar los ambientes destinados al almacenaje del producto principal

Fuente: Elaboración Propia

12.2. Evaluación de los riesgos

Para la evaluación de riesgos trabajaremos con la matriz de evaluación de riesgo, según la metodología del Project Manager Institute (PMI), a través del cual se dar un peso a la probabilidad y severidad de ocurrencia, para identificar cuál de los riesgos tendrá mayor impacto sobre el negocio.

Tabla N° 12.2 Clasificación del riesgo

		SEVERIDAD		
		TRIVIAL 3	TOLERABLE 4 – 6	MODERADO 7 – 12
PROBABILIDAD	TOLERABLE 4 – 6	MODERADO 7 - 12	IMPORTANTE 13 – 18	
	MODERADO 7 – 12	IMPORTANTE 13 - 18	INTOLERABLE 19 – 27	

Fuente: Elaboración propia

A continuación evaluaremos cada riesgo identificado de acuerdo con su probabilidad y severidad de ocurrencia. De acuerdo con ello, determinaremos como afecta cada riesgo a la continuidad y estabilidad del proyecto Golden Flower. Una vez identificado los riesgos más tolerables y los menos tolerables, se priorizará la asignación de recursos en gestionar los riesgos menos tolerables.

Tabla N° 12.3 Valorización de los riesgos internos y externos

RIESGO	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	VALOR RIESGO	CLASIFICACIÓN
PROVEEDORES	7	3	21	INTOLERABLE
REPUTACIONAL	9	3	27	INTOLERABLE
ECONÓMICO	3	3	9	MODERADO
CLIMÁTICO	6	3	18	IMPORTANTE
RÉPLICA DEL PRODUCTO	6	3	18	IMPORTANTE
PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR	8	2	16	IMPORTANTE
TECNOLÓGICO	5	2	10	MODERADO
CONFIABILIDAD DEL SISTEMA	2	2	4	TOLERABLE
CAPACIDAD DEL PERSONAL (ATENCIÓN AL PÚBLICO)	7	3	21	INTOLERABLE
CAPACIDAD DEL PERSONAL	7	3	21	INTOLERABLE

(PREPARACIÓN DE ARREGLOS FLORALES)				
DESACTUALIZACIÓN DE CANAL DE VENTAS	5	2	10	MODERADO
DETERIORO DEL PRODUCTO	4	3	12	MODERADO
MANEJO DEL ALMACÉN	6	3	18	IMPORTANTE

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la evaluación realizada, los riesgos intolerables para el proyecto son los relacionados a proveedores, reputación de la empresa y capacidad del personal. En ese sentido, el proyecto priorizará los planes de contingencia indicados en la Tabla N° 12.1 para dichos riesgos al ser los de mayor relevancia para el negocio.

12.3. Conclusiones del capítulo

La identificación de los riesgos internos y externos a través de esta matriz nos permite elaborar los planes de contingencia y acción que contrarresten el impacto en la empresa. Con ello se logrará la continuidad de operación del negocio, pero se deberá realizar actualizaciones en un mediano plazo con los nuevos riesgos a afrontar que aparezcan y las medidas a tomar frente a ellos.

Como riesgos externos identificados como intolerables tenemos los de proveedores y de reputación. Estos riesgos se pueden materializar en cualquier momento. En el caso de proveedores, se posee un plan de acción sostenible que permite tener una respuesta rápida ante dicha situación. Respecto a la reputación del negocio, es necesario el cuidado de las actividades que son dirigidas netamente al cliente final. Como empresa nueva, necesitamos formar una imagen responsable y confiable. Por último, la capacidad de personal si bien es un riesgo latente, éste se reduce al conformar planes de capacitación intensivos que permitan dejar en claro la importancia tanto de la atención al cliente como de la preparación de los arreglos florales.

Como riesgo interno identificado como intolerable tenemos la capacidad del personal la cual, si bien es un riesgo latente, éste se reduce al conformar planes de capacitación intensivos que permitan dejar en claro la importancia tanto de la atención al cliente como de la preparación de los arreglos florales.

CAPITULO XIII: CONCLUSIONES

13.1 El mercado de flores en el Perú, tiene aún un alto potencial de desarrollo, tanto a nivel de investigación en materia de floricultura, como del desarrollo de nuevos productos.

13.2 El mercado de las flores está compuesto principalmente por dos sectores, el informal y el formal, ambos con una participación de mercado de 60% y 40%.

13.3 La Liofilización es el proceso de secado más conveniente debido a la fragilidad de las flores, este permite alargar la vida de las flores por tiempos superiores a los 6 meses, sin dañar sus características físicas, manteniendo su apariencia natural y fresca.

13.4 En el Perú no se cuentan con empresas que realicen este proceso, motivo por el cual y para el presente proyecto, las rosas preservadas serán importadas del Ecuador, país con amplia experiencia en este proceso.

13.5 En base a la experiencia de personas expertas en el sector, consideran como aspectos relevantes la innovación, la variedad de productos, el servicio brindado y las tecnologías de información y comunicaciones.

13.6 Para asegurar el éxito de Golden Flowers en el mercado, se utilizara una estrategia de diferenciación, la cual consiste en ofrecer lo que no pueden ofrecer otras empresas ya posicionadas en el mercado y que cubren toda Lima Metropolitana, que es la exclusividad de sus productos innovadores con un servicio de primera.

13.7 Dentro de las operaciones de la empresa, el proceso de abastecimiento es considerado como el más crítico, ya que el mercado nacional no ofrece una pluralidad de proveedores, motivo por el cual serán importadas del Ecuador.

13.8 Bajo las condiciones de demanda determinadas en el estudio de mercado, el proyecto es económicamente viable, obteniéndose un Valor Presente Ajustado (APV) de S/ 185,123 y una tasa interna de retorno económica y financiera de 28.28% y 35.94%.

13.9 El proyecto es altamente sensible ante una subida eventual del costo de la rosa preservada superior a los 0.63 soles por rosa (+3.16%) y manteniendo las demás consideraciones constante, el proyecto sería inviable.

13.10 Al ser el abastecimiento y el costo de la rosa preservada factores críticos de éxito para el proyecto, es necesario desarrollar alianzas con distintos proveedores del Ecuador, con la finalidad de asegurar el abastecimiento y obtener mayores beneficios económicos producto de economías de escala.

13.11 La demanda del proyecto es el segundo factor altamente sensible ya que puede soportar una disminución de la demanda de unidades vendidas el primer año de 25,000 a 24,628 unidades, obteniendo un APV igual a 0; por tal motivo el éxito del proyecto consiste en alcanzar la demanda pronosticada y esto dependerá de las inversiones agresivas en publicidad y promoción que se dará durante el primer año del proyecto

BIBLIOGRAFÍA

- Agrodataperú – Información sobre comercio exterior agropecuario del Perú. (Recuperado de: <https://www.agrodataperu.com/2017/04/flores-las-demas-peru.html/00floresfrescas1>)
- Font, P. (2000). Diccionario de Botánica. España: Editorial Labor.
- CASP, A. y Abril, J. (2003). Procesos de Conservación de alimentos. Segunda Edición. España: Ediciones Mundi-Prensa (2a. ed.)
- Del Pino, R. (2016). En entrevista a Raúl del Pino, gerente general de la empresa Rosatel realizada por el grupo periodístico El Comercio para la impresión del artículo “Día de la Madre: ‘Rosatel’ se alista para atender miles de pedidos”, 10 de mayo del 2017. Diario El Trome, Lima.
- Forbes (2017) 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/> (14/09/2017;05:00pm).
- Ibérico, C. (2014). En entrevista Carmen Ibérico, presidenta de la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje realizada por el Diario La República para la impresión del artículo “El Perú es un campo de flores”, 07 de setiembre del 2014. Diario La República, Lima.
- Masías, Jessica (2003). Promoción de la exportación de flores ornamentales de la sierra piurana. Universidad de Piura. Perú.
- Morisigue, D. E., Mata, D. A., Facciuto, G., & Bullrich, L. (2012). FLORICULTURA. Pasado y presente de la Floricultura Argentina.
- Española, R. A. (1984). Diccionario de autoridades (No. 04; C, PC4712 R4.). Real Academia Española.
- Yong, A. (2004). El cultivo del rosal y su propagación. Cultivos tropicales, 25(2).
- Larson, R. A. 1996. Introducción a la floricultura. Primera edición. AGT Editores. México.
- Linares, H. (2004). Manual del participante – El cultivo del rosal.
- Ingeniería en Industrias Alimentarias (2011). Deshidratación: Secado y Liofilización. Instituto Tecnológico Superior De Calkiní. Recuperado el 25 de enero del 2017 de <https://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/deshidratacion-secado-y-lioofilizacion>

- BBC (2016). Las impresionantes cifras del mercado de flores más grande del mundo. Recuperado el 25 de enero del 2017 de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-36905800>
- AgroData Perú (2017). Flores las demás Perú Exportación 2017 Agosto. Recuperado el 25 de enero del 2017 de <https://www.agrodataperu.com/2017/09/flores-las-demas-peru-exportacion-2017-agosto.html>
- Censo Nacional de Productores de Flores de 1998 (1998) Ministerio de Agricultura
Recuperado de <Http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0412/cap02.html>
- Santiváñez Acosta, R. (2013) *Catálogo florístico de plantas medicinales peruanas*. Lima: Ministerio de Salud
- Mendoza M. (2016) Venta de flores por internet. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/venta-flores-internet-crece-40-primer-trimestre-115368>
- Arellano Jimenez, P. (1992). *El Libro Verde*. Lima: Instituto Nacional de medicina tradicional.
- Molinar, R. (1969) *Recetas de Rosas del Distrito Federal*. México: Pax México. 70-74 pp.
- Yong, A (2004) *El cultivo del rosal y su propagación*. Cuba: Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas.
- Huamantupa I. Cuba M. (2011) *Riqueza, uso y origen de plantas medicinales expendidas en los mercados de la ciudad del Cusco*. Lima: UNMSM
- Revista Tlahui (2011) *Uso medicinal del tulipán*. México: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- Propiedades del Hibisco (2017) *Botánica online*. Recuperado de: <http://www.botanical-online.com/medicinalshibisco.html>
- Medizzine. Rosa China: Hibiscus Rosa Sinensis (2017) Recuperado de: <http://www.medizzine.com/plantas/hibiscus.php>.
- Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje [APAP]. (2012). Floricultura y horticultura ornamental generan más de 200 mil puestos de trabajo. Recuperado de:

<http://biznews.pe/noticias-empresarialesnacionales/floricultura-y-horticultura-ornamental-generan-mas-200-mil-puestos>

- Portal BeautyMarket, sección Artículos Técnicos (2012) La rosa como producto cosmético. Recuperado de: <http://www.beautymarket.es/estetica/la-rosa-como-producto-cosmetico-estetica-4461.php>
- Mendoza M. (2016) La venta de flores crecerá en un 12% por el día de la madre. Diario La República. Recuperado de: <http://larepublica.pe/economia/764887-ventas-de-flores-crecera-un-12-por-el-dia-de-la-madre>
- Rodriguez P. (2017) Día de la Madre: Venta de flores se duplica por celebración del día de la madre. Diario Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/dia-madre-venta-flores-duplica-celebracion-134795>
- Naresh, M. (1997) Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico. Segunda Edición. México: Prentice Hall.
- Proecuador (2016). Análisis Sectorial – Flores Frescas. Informe de consultoría de la empresa Proecuador: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Ecuador.
- Tenjo, F., Montes, E. y Martínez, J., (2006). Comportamiento reciente del sector floricultor colombiano. Colombia: Banco de la Republica de Colombia.
- Thompson, Strickland y Gamble (2012). Administración estratégica.
- Miranda, Oscar. (2015) El negocio de las rosas. La República. Recuperado de: <http://larepublica.pe/archivo/875775-el-negocio-de-las-rosas>
- El Universo (2010). La producción de flores cae por cambio de clima. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/2010/08/26/1/1356/produccion-flores-cae-cambio-clima.html>
- Pinto, Wendy (2017). Importan rosas ecuatorianas para festejar el día del amor. Página Siete. Recuperado de: <http://www.paginasiete.bo/sociedad/2017/9/19/importan-rosas-ecuatorianas-para-festejar-amor-152632.html>
- Veritrade - Base de datos. Información sobre la exportación e importación de rosas 2014- 2017. (Recuperado de: <http://business.veritrade.info/Veritrade/MisBusquedas.aspx>)

ANEXO N°1

Entrevistas a Pablo Rodríguez Gerente General de GALAFIN S.A.C

Pablo Rodríguez es egresado de la maestría en administración de empresas de INCAE Business School. Él, junto con 2 socios formó Galafin S.A.C., una empresa dedicada a la comercialización de rosas con impresión de palabras o frases. Realizó el proceso de investigación respecto a esta tecnología para lograr un producto único y diferenciador en el mercado peruano.

Dentro de la entrevista se destacó la premisa señalada anteriormente respecto a las características de las rosas: la calidad de las rosas ecuatorianas. Es así que la atención de requerimientos dependiendo el volumen y ocasión, la divide entre proveedores de dicho país (Ecuador) junto con proveedores de departamentos como Ancash o Arequipa. El encontrar potenciales proveedores internos le conllevó a una evaluación del producto según espacio geográfico, encontrando que la rosa (en su caso particular) ideal de trabajo es la ecuatoriana ya que:

- Los pétalos de las rosas ecuatorianas, en comparación con las peruanas, son mucho más grandes y es por ello que permite lograr un producto mejor cuidado.
- La producción de rosas en Ecuador, es 15 veces más grande que la de Perú, lo que permite tener un mercado diverso a un precio manejable y con una elección atomizada.

La empresa está en el segundo año de funcionamiento y sus utilidades han crecido en un 50% con respecto al año anterior, estimando unas ventas de cierre de año 2017 de 1 millón de Soles. Por otro lado, si bien el negocio a veces es estacional, esto no ha permitido que tenga problemas financieros, ya que muchas veces sus requerimientos son a pedido y cuenta con una amplia gama de clientes, entre finales como corporativos.

Finalmente indica que su principal debilidad auto identificada es el servicio Delivery, ya que al contar sólo con una tienda física, muchas veces el tráfico de la ciudad no le ha permitido realizar la entrega con normalidad. Este inconveniente será combatido con sus planes a mediano plazo: la ampliación de nuevas sucursales que permitan tener puntos en cada sector de Lima, tanto en zona norte como sur, que es donde se concentra la mayor cantidad de sus clientes finales.

Imagen Rosa impresa GALAFIN



Fuente: GALAFIN

ANEXO N°2

Entrevistas a Tatiana Martinez Meza Gerente General de PUKA FLORES.

Tatiana Martinez empezó su empresa el año 2016, posicionándose como uno de los principales proveedores de las más conocidas florerías de Lima. Ella junto con su esposo, Ingeniero de Redes, lograron proponer un negocio netamente virtual, contando con sólo un almacén físico. Su estrategia comercial es el marketing de recomendación, un servicio personalizado y un trabajo de post venta, a través de ellas esta empresa ha conseguido un factor diferenciador.

En el caso del proveedor de sus flores, ello lo obtuvo a través de un vínculo familiar: Cristian Meza, Gerente de Roseamor, una de las empresas más grandes de Ecuador, comercializadora y exportadora de flores preservadas. Dicha situación le permitió un contacto directo y seguro para la supervisión del proceso de extracción, liofilización y empaquetado. Puka Flores como empresa se dedica adquirir el producto y a comercializarlo en volúmenes considerables, tanto a florerías de la capital como fuera del país, posee clientes en Perú, México, Panamá, Estado Unidos, entre otros.

En su caso, si bien espera expandir sus ventas a clientes de provincia, ella no ve como línea de crecimiento de negocio es posicionamiento de una marca. Todo este movimiento logístico o de distribución de producto está apoyado sólo en el uso de contratación de movilidad particular (empresa Cabify) y propia (movilidad van).

Posee una característica similar con la entrevista anterior, su crecimiento se dio básicamente a través de las redes sociales. Apoyándose en el conocimiento que posee uno de sus socios como Community Manager, logró encontrar un público objetivo, desarrollando fidelidad a la empresa. Un punto importante es que si bien se inició en ferias de floricultura, decidió no volver a ser partícipe de esta actividad ya que muchas personas al buscar siempre contacto con el producto, lo maltrataban. Debemos tomar en cuenta que ante la idea de una rosa que se mantiene fresca por un prolongado tiempo, sin atención de luz o agua, capta la atención de cualquier persona para tocarlo. Así fue que Tatiana trató de introducir el producto en sectores donde dicho concepto es conocido y apreciado en primera instancia.

ANEXO N°3

Guion del Focus Group 1 (Personas que compran los arreglos)

- **Presentación**
 - a. Presentación
 - b. Motivo de la reunión
 - c. Tiempo de duración de 40 minutos a 1 hora

- **Pautas del Focus Group**
 - a. Se grabará la entrevista
 - b. Por favor que hable una sola persona a la vez.
 - c. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
 - d. Explicar que no hay respuestas correctas, sólo opiniones.
 - e. ¿Tienen alguna pregunta?

- **Rompimiento del Hielo**
 - a. Se realizaron preguntas a los participantes:
 - ¿Cómo se llaman?
 - ¿Cuántos años tienen?
 - ¿Qué suelen hacer en sus tiempos libres?
 - ¿A qué se dedican?

- **Calentamiento**
 - a. Si les digo flores/arreglos florales, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?
(espontáneo)
 - b. ¿Con qué frecuencia compran flores?
 - c. ¿Qué los motiva a comprar flores?
 - d. ¿Podría decirme que empresas de flores conoce? (marcas)
 - e. ¿Dónde compraste flores la última vez? ¿Te decisión de compra depende de las promociones que encuentres?
 - f. ¿Qué de positivo y negativo rescatas de la empresa donde compraste la última vez? ¿Quedaron satisfechos?
 - g. ¿Qué tipo de flores compran?

h. ¿Prefieren un establecimiento o hacen pedido por internet?

· **Tema Central**

PRODUCTO IDEAL

- a. ¿Qué te gustaría regalar como arreglo floral?
- b. ¿Tienen alguna noción de que tipo de flores regalar según las fechas que consideren especiales?
- c. Aquí se presentarían 3 fotos (Rosas rojas, Girasoles amarillos, Rosas blanco) ¿Tienen alguna noción del significado que pueda tener las flores mostradas?
- d. Aquí se presentarían 3 fotos (Ramo en caja larga, ramo en bolsa y ramo en caja cuadradita) ¿cuál de los arreglos regalarías?
- e. Aquí se presentarían 3 fotos (Caja cuadradita de color negro, Caja cuadradita de color rosado, caja cuadradita de color blanco) ¿en cuál de las cajas regalarías?
- f. Aquí se presentarían 3 fotos (Caja cuadrada de color negro, Caja circular de color negro) ¿en cuál de las cajas regalarías?
- g. Aquí se presentarían 3 fotos (Caja cuadrada de color negro con rosa dorada, Caja cuadradita de color negro con rosa roja, caja cuadradita de color negra de flores diversas) ¿en cuál de las cajas regalarías? ¿Cuánto pagarías por el producto seleccionado?
- h. ¿Le gustaría que como parte del servicio y sin ningún costo adicional, pudiera recibir una atención más personalizada que la que se realiza normalmente, con la finalidad de asesorar en el tipo de arreglo, flores a elegir, según el motivo u ocasión en la que se regala el arreglo?
- i. Se presentarán 2 fotos (Persona vestida con jean azul, casaca roja, con un arreglo floral, persona vestida con sastre con un arreglo floral) ¿Cuál de las dos personas preferiría que le entregue su arreglo? ¿Por qué? ¿Estaría dispuesto a pagar S/ 10 adicionales para una persona vestida como en la segunda foto sea quien entregue el arreglo?
- j. ¿Qué opinas de la compra de flores preservadas?
- k. Se explicaría del producto y características. ¿estarías dispuesto a comprar flores preservadas? ¿Qué factores te llevan a decidir comprarla?

- l. ¿Cómo te gustaría que fuera tu experiencia de compra? ¿Te gustaría comprarlas por internet o en tienda? ¿Cuál es la principal razón por la que usted visita una tienda de flores?
- m. ¿Qué beneficio busca al visitar una tienda de flores?
- n. ¿Considera relevante la atención del personal?
- o. Opiniones sobre los precios de los productos.
- p. ¿Cómo contactaste a la empresa de flores la última vez?
- q. ¿Qué tanto aprecias que las redes sociales te ayuden con la decisión de compra?
- r. Sugerencias
- s. Opiniones

· **Cierre**

- a. Me podría decir cuál es el proceso que sigue para comprar un arreglo floral, desde la motivación hasta la compra del producto.

Agradecimiento por la Participación

Se les agradece por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas.

ANEXO N°4

Guion del Focus Group 2 (Personas que reciben los arreglos)

· **Calentamiento**

- a. Si les digo flores/arreglos florales, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente? (espontáneo) ¿les gusta las flores cómo regalo?
- b. ¿Con qué frecuencia reciben flores?
- c. ¿Qué les gusta de recibir flores?
- d. ¿Podría decirme que empresas de flores conoce? (marcas)
- e. ¿Dónde recibiste las flores la última vez?
- f. ¿De qué empresa recibió flores la última vez?
- g. ¿Qué de positivo y negativo rescatas de la empresa que te enviaron flores la última vez? ¿Quedaron satisfechos?
- h. ¿Qué tipo de flores te gusta recibir como regalo?

· **Tema Central**

PRODUCTO IDEAL

- a. ¿Qué te gustaría recibir como arreglo floral? ¿Qué características tiene tu arreglo floral ideal?
- b. ¿Qué sugerencias darías?
- c. ¿Alguna vez han recibido un arreglo floral que no les haya gustado o no les haya parecido apropiada para la ocasión?
- d. Se presentarán 3 fotos (Ramo en caja larga, ramo en bolsa y ramo en caja cuadrada) ¿Cuál de los arreglos les gusta más?
- e. Se presentarán 3 fotos (Caja cuadrada de color negro, Caja cuadrada de color rosado, caja cuadrada de color blanco) ¿Cuál de las cajas les gusta más?
- f. Se presentarán 3 fotos (Caja cuadrada de color negro con rosa dorada, Caja cuadrada de color negro con rosa roja, caja cuadrada de color negra de flores diversas) ¿Cuál de las cajas les gusta más? ¿Cuánto crees que cueste el producto seleccionado?

- g. Se presentarán 2 fotos (Persona vestida con jean azul, casaca roja, con un arreglo floral, persona vestida con sastre con un arreglo floral) ¿Cuál de las dos personas preferiría que le entregue su arreglo? ¿Por qué?
- h. ¿Qué opinas de las flores preservadas?
- i. Se explicaría del producto y características. ¿te gustaría recibir este tipo de flores? ¿preferirías estas flores respecto a las naturales? ¿Qué factores te llevarían a preferirlas?
- j. ¿Te sientes identificada con los productos? ¿cubren tus expectativas?
 - a. Sugerencias
 - b. Opiniones

Agradecimiento por la Participación

Se les agradece por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas.

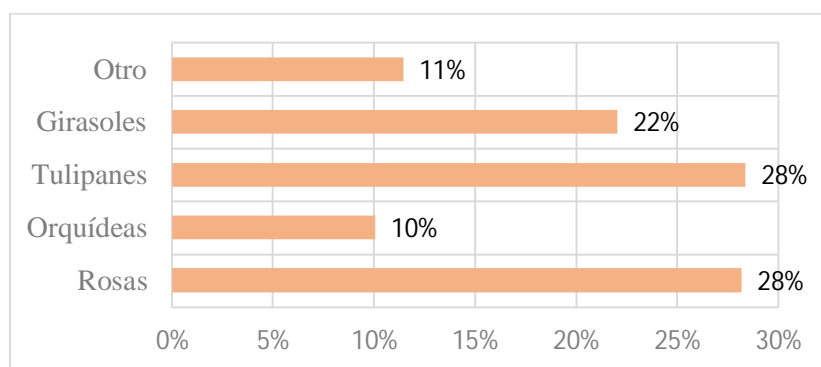
ANEXO N°5

Análisis de la encuesta

Preferencia de tipo de flores

En la mayoría de los millennials adultos de 25 a 36 años de NSE AB se evidencia una preferencia por comprar rosas (28%) y tulipanes (28%), frente a una menor preferencia por girasoles (22%) y Orquídeas (10%).

Figura Preferencia de tipo flores



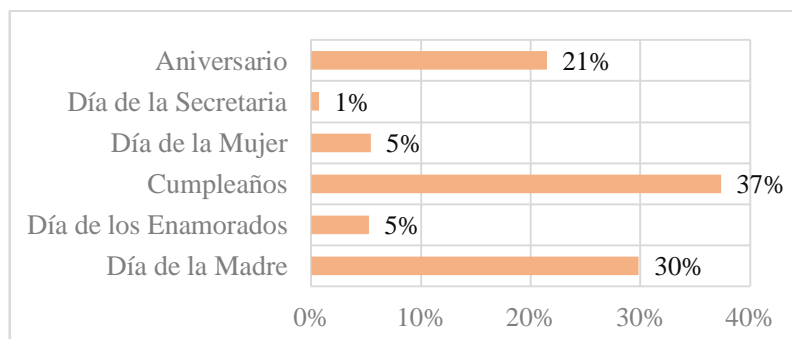
Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo

Elaboración: Propia

Motivo de compra de flores

El motivo por el cual se demandan flores son por los cumpleaños (37%); seguido del Día de la Madre (30%) y Aniversario (21%), dado que regalar flores se considera un gesto de amor y amistad en cada ocasión en particular.

Figura Motivo de compra de flores



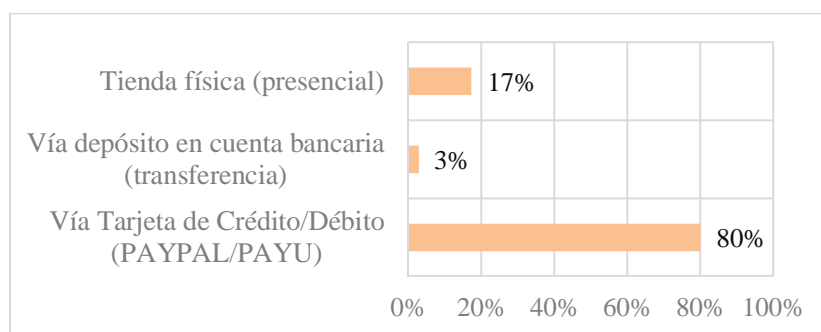
Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo

Elaboración: Propia

Medios de Pago

Para iniciar un negocio de venta de flores en un NSE AB es importante contar con POS, dado que el 74% de los consumidores millennials adultos de 25 a 36 años prefieren realizar sus pagos con tarjetas de crédito o débito, mediante la página web de la empresa (Ver Figura 6.3). Ello nos lleva a la conclusión que este tipo de consumidores valoran mucho los servicios que les permita ahorrar tiempo y ejecutar la compra en cualquier hora del día (24/7), asimismo, se evidenciaría la preferencia de compras fáciles y seguras de efectuar, con acceso a diferentes marcas para que puedan comparar y adquirir el más indicado.

Figura Preferencia de medios de pago

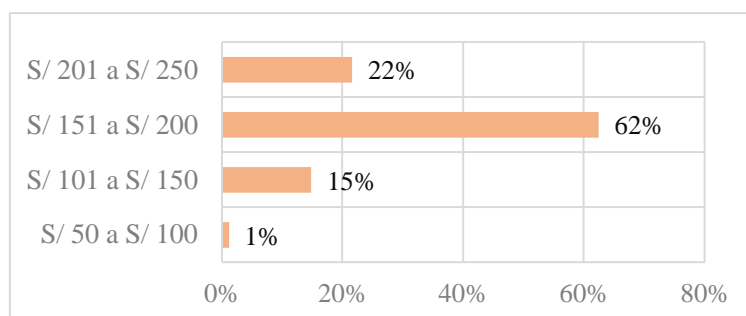


Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo
Elaboración: Propia

Gasto Promedio en compra de flores

El 62.4% de los encuestados realizan un gasto promedio en la compra de flores de S/. 150.00 a S/. 200.00 nuevos soles, debido a que el 52.4% de los mismos gustan por acompañar las flores con algún detalle adicional (Ver figura 6.4), ya sean chocolates, peluches, desayunos, joyas, entre otros.

Figura Gasto promedio en compra de flores

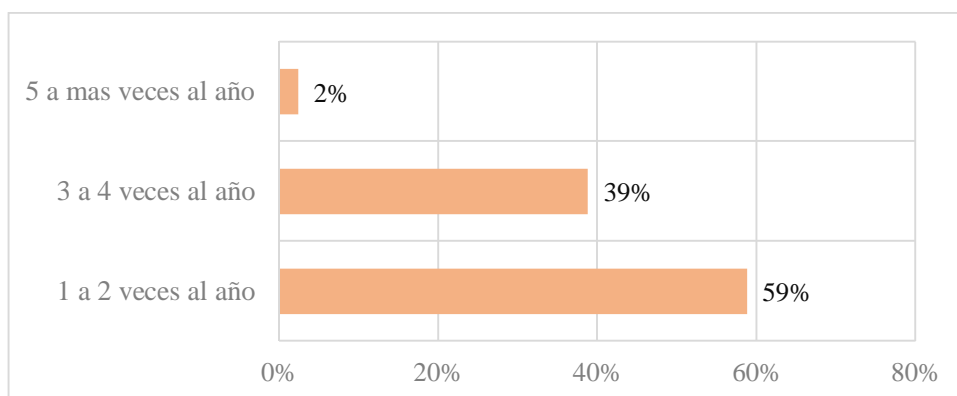


Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo
Elaboración: Propia

Frecuencia de compra de flores

La frecuencia de compra de flores es de 1 a 2 veces al año, característica compartida por el 58.8% de los encuestados. Los consumidores buscan fechas importantes para dar un detalle, ya sea Día de la Madre, Cumpleaños y/o Aniversario, como se muestra en la figura 6.5.

Figura Frecuencia de compra de flores

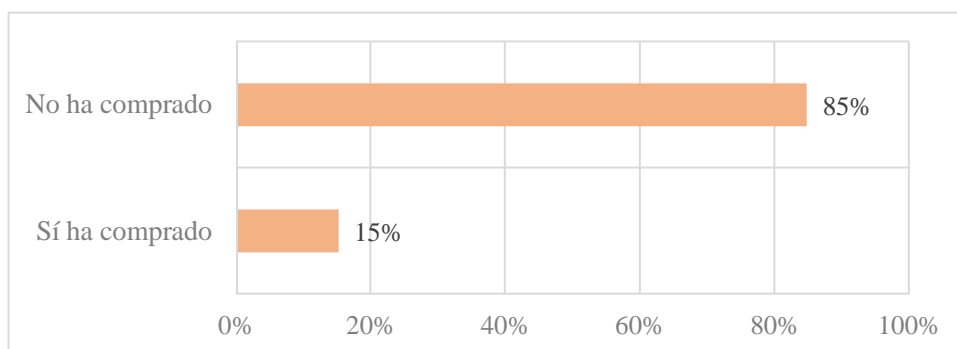


Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo
Elaboración: Propia

Compra de flores preservadas

El 84.8% de los encuestados no compraron flores preservadas, porque no conocían de estos productos o porque no hay gran variedad de los mismos. Sin embargo, están dispuestos a adquirir este tipo de productos al ya conocer sus atributos.

Figura Compra de flores preservadas

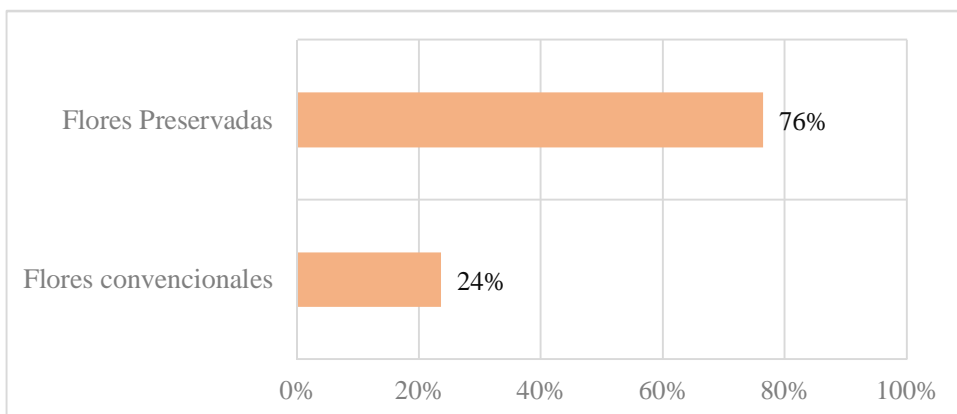


Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo
Elaboración: Propia

Compras futuras de flores

El 76.4% de los encuestados probablemente demandarían flores preservadas en sus futuras ocasiones, dado que son productos innovadores y más sofisticados.

Figura Compras futuras de flores



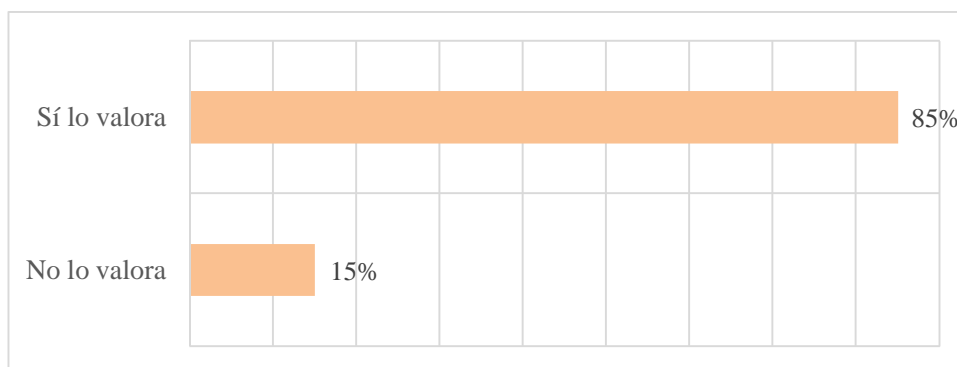
Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo
Elaboración: Propia

Valor agregado orientado al servicio

Asesoría para la compra

El 85% de los encuestados valoran la asesoría que se pueda brindar al momento de la compra, en relación al tipo de flores, color y arreglo según la ocasión.

Figura Asesoría para la compra

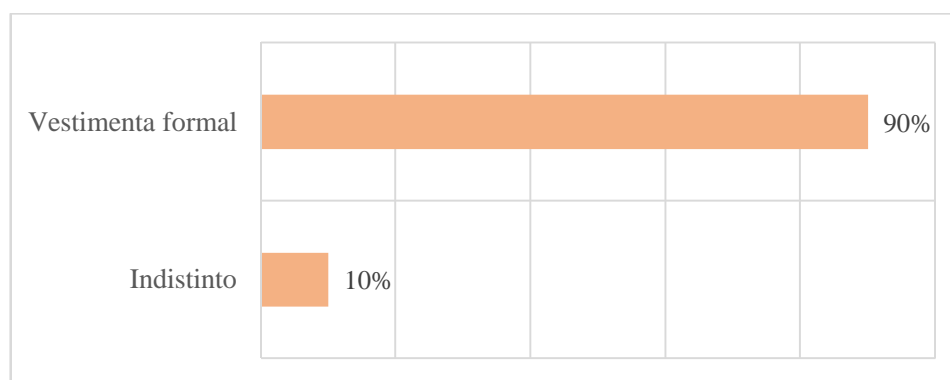


Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo
Elaboración: Propia

Preferencia de Vestimenta del delivery

El 90% de los encuestados, prefieren que la entrega del arreglo sea realizada por una persona de vestimenta formal, frente a un 10% a los cuales esta opción les parece indistinta.

Figura Preferencia de Vestimenta del delivery



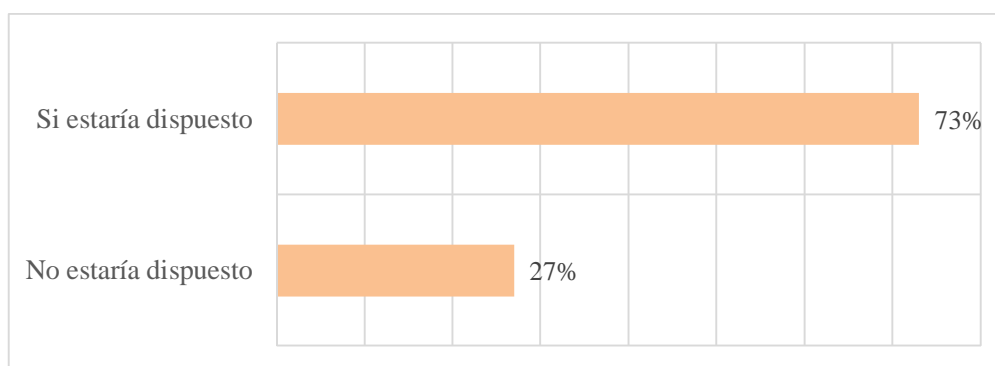
Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo

Elaboración: Propia

Disposición al pago adicional (S/ 15) por exclusividad del servicio de delivery

El 73% de los encuestados, están dispuestos a cubrir el costo adicional (S/ 15) por el servicio de exclusividad del servicio de delivery, el cual considera a una personal vestida formalmente, al momento de realizar la entrega del arreglo floral.

Figura Disposición al pago adicional (S/ 15) por exclusividad del servicio de delivery (Vestimenta formal)



Fuente: Encuestas tercerizadas por el grupo

Elaboración: Propia

ANEXO N°6

Perfil de las personas del NSE objetivo

Con la finalidad de conocer con mayor detalle a nuestro público objetivo se describe el perfil de las personas pertenecientes a los NSE A1, A2, B1 y B2.

Tabla Perfil de las personas del NSE A1

	NSE A1 (Alto)
Distribución de hogares	0.7%
Distribución de personas	0.7%
Ocupación del jefe del hogar	Principalmente gerente de empresas con más de 20 trabajadores. Altos ejecutivos en empresas grandes.
Ingreso familiar	En promedio S/ 17,000 mensual
Vivienda, bienes y servicios	Casi todos con vivienda propia. La mayoría son casas independientes, el estado de conservación de la vivienda es bueno y la mayoría tiene intercomunicador.
Transporte	Solo automóvil particular.

Fuente: Ipsos APOYO

Elaboración: Propia

Tabla Perfil de las personas del NSE A2

	NSE A2 (Medio Alto)
Distribución de hogares	4.4%
Distribución de personas	4.1%
Ocupación del jefe del hogar	Alto ejecutivo de empresas medianas o ejecutivos intermedios en grandes empresas y funcionarios del sector público.
Ingreso familiar	En promedio S/ 9,400 mensual
Vivienda, bienes y servicios	La mayoría con vivienda propia, pero aparecen algunos con alquiler, poco menos de la mitad con viviendas en edificio de departamentos.
Transporte	Automóvil particular, taxi y algunas ocasiones transporte público.

Fuente: Ipsos APOYO

Elaboración: Propia

Tabla Perfil de las personas del NSE B1

	NSE B1 (Medio Típico)
Distribución de hogares	6.7%
Distribución de personas	6.0%
Ocupación del jefe del hogar	La mayoría dependiente del sector privado. Empleado profesional de rango intermedio. Profesional independiente, catedrático, consultor.
Ingreso familiar	En promedio S/ 3,800 mensual
Vivienda, bienes y servicios	La mayoría con vivienda propia, totalmente pagada y autoconstruida. La tercera parte de las viviendas son en edificios.
Transporte	Se movilizan en automóvil particular y transporte público en igual medida.

Fuente: Ipsos APOYO

Elaboración: Propia

Tabla Perfil de las personas del NSE B2

	NSE B2 (Medio Bajo)
Distribución de hogares	9.4%
Distribución de personas	9.6%
Ocupación del jefe del hogar	Dependiendo tanto del sector privado como público, pequeño comerciante, microempresario. Empleado profesional y no profesional de rango intermedio.
Ingreso familiar	En promedio S/ 2,630 mensual
Vivienda, bienes y servicios	Vivienda propia autoconstruida. Casa independiente con buen estado de conservación.
Transporte	La mayoría en transporte público y una tercera parte en auto particular.

Fuente: Ipsos APOYO

Elaboración: Propia

ANEXO N°7

Usuarios de redes sociales y preferencias publicitarias

Al año 2016, de la totalidad de internautas que tiene el Perú 12,386,651 el 83% de estos pertenecen a alguna red social. Segmentando por Nivel Socio Económico (NSE), los NSE A/B y C son quienes en su mayoría pertenecen a alguna red social con 87% y 86%. Asimismo, el 90% de personas del rango de edades de 25 a 35 pertenecen a una red social.

Tabla Usuarios de redes sociales del Perú Urbano

USUARIOS DE REDES SOCIALES	2012	2013	2014	2015	2016
Internautas que pertenece a alguna red social	76%	81%	83%	84%	83%
NSE A/B	88%	91%	89%	86%	87%
NSE C	78%	86%	89%	81%	86%
NSE D/E	66%	69%	75%	76%	78%
Masculino	76%	82%	85%	81%	84%
Femenino	77%	81%	81%	79%	83%
8 a 11 años	54%	62%	54%	52%	57%
12 a 17 años	91%	94%	92%	87%	91%
18 a 24 años	94%	95%	92%	95%	95%
25 a 35 años	82%	85%	91%	88%	90%
36 a 50 años	58%	68%	75%	66%	76%
51 a 70 años	50%	61%	44%	48%	60%

Fuente: Ipsos Perú
Elaboración: Propia

Principales redes sociales:

Facebook cuenta con la presencia prácticamente de todos los usuarios de redes, aunque los usuarios de WhatsApp son los que tienen más conexiones de sus usuarios.

- **Facebook**

2015: 95%, 2016: 99%

De cada 10 usuarios de Facebook, 5 se conectan todos los días, 4 se conectan de 1 a 3 días por semana y 1 se conecta con menos frecuencias.

- **WhatsApp**

2016: 50%

De cada 10 usuarios de WhatsApp, 7 se conectan todos los días, 2 se conectan de 1 a 3 días por semana y 1 se conecta con menos frecuencia.

- **Twitter**

2015: 22%, 2016: 24%

De cada 10 usuarios de Twitter, 3 se conectan todos los días, 5 se conectan de 1 a 3 días por semana y 2 se conecta con menos frecuencia.

- **Instagram**

2015: 13%, 2016: 20%

De cada 10 usuarios de Instagram, 4 se conectan todos los días, 5 se conectan de 1 a 3 días por semana y 1 se conecta con menor frecuencia.

- **Google+**

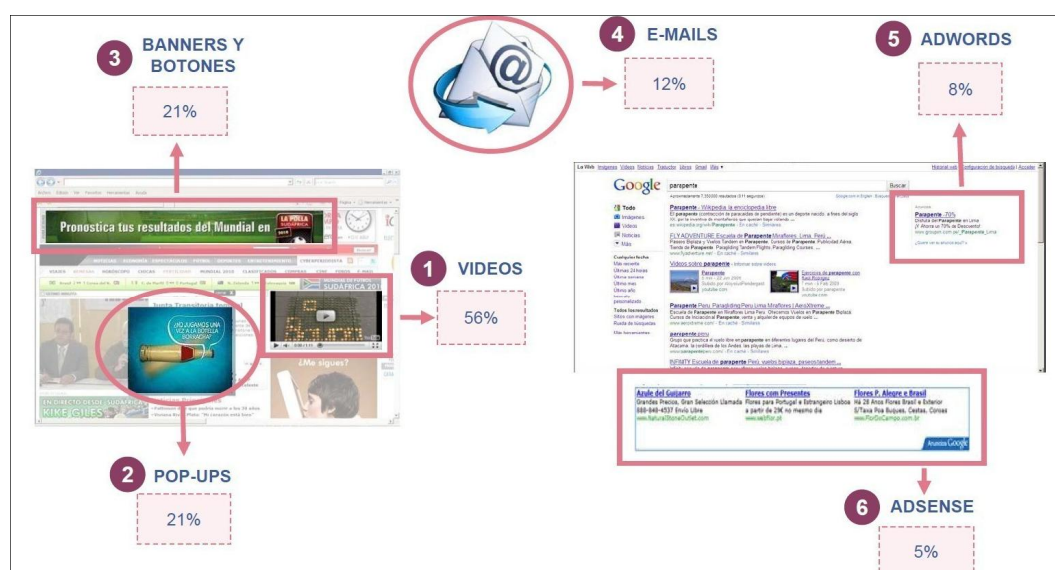
2015: 11%, 2016: 19%

De cada 10 usuarios de Google+. 4 se conectan todos los días, 5 se conectan de 1 a 3 veces por semana y 1 se conecta con menor frecuencia.

Preferencia de anuncios publicitarios

En base a un estudio realizado por Ipsos referente al uso y actitudes hacia el internet, los usuarios de internet prefieren las publicidades a través de videos con una preferencia del 56% de los internautas, seguida por los “Pop-ups” Ventanas emergentes de publicidad con un 21%. Este estudio permite orientar los esfuerzos de publicidad de flores preservadas a través de videos publicitarios.

Imagen Tipos de anuncios publicitarios preferidos



Fuente: Ipsos - Usos y actitudes hacia internet 2011.

Tal como apreciamos en el Figura Tipos de anuncios publicitarios preferidos, son los videos el anuncio publicitario por los internautas, lo que podría orientar a publicitar las flores preservadas a través del Canal de Videos YouTube; sin embargo, como podemos apreciar en la Tabla N°6.10: Uso de YouTube según NSE, si bien el NSE A/B son quienes más visitan YouTube; sin embargo, el 89% de estos omiten la publicidad que se visualiza en este medio; por lo que no se considera conveniente publicitar las flores preservadas en este medio.

Tabla Uso de YouTube según NSE

2016	NSE AB	NSE C	NSE DE
Visita YouTube	95%	94%	86%
Omite publicidad	89% (2015: 86%)	88% (2015: 89%)	88% (2015: 85%)
Videos más vistos	Musicales: 68% Películas: 37%	Musicales: 68% Películas: 39%	Musicales: 72% Películas: 34%
Tiene cuenta	39% (2015: 33%)	25% (2015: 21%)	16% (2015: 12%)

Fuente: Ipsos - Usos y actitudes hacia internet 2011.

En base a lo expuesto, se puede concluir que la publicidad para la venta de flores preservadas debe realizarse a través de videos, dado que es el tipo de publicidad preferido por los internautas; sin embargo, esta publicidad no debe realizarse a través de la plataforma YouTube, ya que la publicidad en este canal es omitida en su mayoría. Es por ello que el canal idóneo para difundir las flores preservadas es la red social Facebook, dado que es la que tiene mayor presencia entre los internautas.